

HD62.5
.I314

c. 2 aa

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AU CANADA

EXAMEN DES PROGRAMMES CANADIENS ACTUELS
D'INCUBATION DES PETITES ENTREPRISES
REALISE POUR LE COMPTE D'INVESTISSEMENT CANADA
ET DU CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU CANADA



**INVESTMENT
CANADA**

**INVESTISSEMENT
CANADA**

ACCESS CODE CODE D'ACCÈS	AVKP
COPY / ISSUE EXEMPLAIRE / NUMÉRO	2

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AU CANADA

EXAMEN DES PROGRAMMES CANADIENS ACTUELS
D'INCUBATION DES PETITES ENTREPRISES
REALISE POUR LE COMPTE D'INVESTISSEMENT CANADA
ET DU CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU CANADA

Préparé par
The Network Inc., Ottawa
(Eté 1986)

INFORMATION CENTRE CENTRE D'INFORMATION
Aug 12 1988
INVESTMENT CANADA INVESTISSEMENT CANADA

(Le présent rapport a été commandé en vertu du volet canadien du mandat d'Investissement Canada. Les opinions et points de vue exprimés sont ceux des auteurs et des participants; ils ne correspondent pas nécessairement aux politiques du gouvernement fédéral ou d'Investissement Canada. Le rapport a pour but de favoriser la discussion d'une question importante pour le milieu canadien des affaires.)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Création d'emplois selon l'âge et la taille de l'entreprise.....13

Tableau 2 - Besoins financiers en fonction de l'étape de la croissance.....50

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Part de la création d'emplois liée à la part de l'emploi, selon la taille de l'entreprise, 1975-1982.....14

Figure 2 - Répartition en pourcentage de la variation nette de l'emploi, selon la taille de l'entreprise, 1976-1984.....17

Figure 3 - Matrice du programme des incubateurs.....31

Figure 4 - Classement économique des incubateurs au Canada38

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AU CANADA

TABLE DES MATIERES

Introduction

- (i) But de la présente étude
- (ii) Historique et origine des incubateurs
- (iii) RÔle d'un incubateur
- (iv) Situation économique d'un incubateur
- (v) Modèle d'incubateur type

Chapitre 1 - Pertinence des incubateurs

- (i) Rôle de la petite entreprise au Canada
- (ii) Causes de réussite ou d'échec parmi les petites entreprises
- (iii) L'impact éventuel des incubateurs

Chapitre 2 - Incubateurs au Canada

- (i) Généralités
- (ii) Les incubateurs canadiens futurs
- (iii) Plan de classement des incubateurs
- (iv) Examen de l'expérience du Canada en matière d'incubateurs

Chapitre 3 - Amélioration du rendement des incubateurs

- (i) Programmes d'appui des incubateurs
- (ii) Modèles d'incubateurs canadiens
- (iii) Vogue des incubateurs

Annexe A - Rapports des visites sur le terrain

Annexe B - Entrevues avec les directeurs d'incubateurs

Annexe C - Entrevues avec des locataires d'incubateurs

INTRODUCTION

(i) But de la présente étude

Investissement Canada et le Conseil national de recherches ont retenu les services de "The Network" pour étudier le concept des incubateurs d'entreprises et mener une enquête auprès des incubateurs canadiens existants.

Au cours des dix dernières années, on a tenté, de temps à autre, d'établir des programmes d'incubation au Canada. Certains de ceux-ci sont devenus des mécanismes viables de développement des petites entreprises, d'autres ont stagné ou échoué. Malgré l'accroissement, au cours de la dernière décennie, de l'intérêt et de l'enthousiasme suscités par les programmes d'incubateurs, cette activité n'a fait l'objet d'aucune étude exhaustive. Personne ne semble poser les questions ni recueillir les données nécessaires pour évaluer le rendement de ces programmes. Il faut donc considérer le présent rapport comme une première étude dans le cadre d'un examen et d'une évaluation plus vastes des programmes d'incubateurs au Canada.

Le présent rapport est le fruit de recherches approfondies sur l'expérience canadienne en matière de programmes d'incubation d'entreprises. Nous avons dépouillé les écrits sur les incubateurs existant au Canada et à l'étranger. Après avoir analysé cette documentation, nous avons visité dix endroits au pays où des programmes d'incubation avaient apparemment été mis en oeuvre. De plus, nous avons mené des entrevues téléphoniques approfondies avec les huit directeurs d'incubateurs qui dirigeaient leur programme depuis au moins un an. Cela a été suivi d'entrevues téléphoniques détaillées auprès d'un échantillon d'entreprises-locataires de centres d'incubation. (Les annexes du rapport renferment des détails sur les entrevues effectuées par téléphone et lors des visites sur le terrain.) Nous avons aussi discuté longuement avec des directeurs ou des organisateurs ayant récemment établi des incubateurs dans leur collectivité ou prévoyant le faire sous peu. Nous nous sommes aussi entretenus avec des fonctionnaires fédéraux et provinciaux directement chargés du financement et du soutien de programmes d'incubation au Canada.

Après un bref historique et une définition succincte du concept qui régit les incubateurs, nous examinerons ceux-ci dans le contexte de la petite entreprise. Comme les incubateurs constituent des mécanismes servant à favoriser le développement de la petite entreprise, il importe, pour les comprendre, de connaître la nature de celle-ci ainsi que les facteurs qui expliquent sa réussite ou son échec. Dans le présent rapport, nous étudierons donc le milieu dans lequel évolue actuellement au Canada la petite entreprise et nous discuterons des causes du succès ou de l'échec des entreprises mêmes. Nous traiterons ensuite de la façon dont les incubateurs peuvent influencer sur ces facteurs ainsi que de leur rendement véritable au Canada. Nous explorerons le potentiel d'une stratégie d'incubation dans le contexte canadien, avant d'examiner les programmes de soutien nécessaires pour améliorer ce rendement.

(ii) Historique et origine des incubateurs

Les incubateurs sont nés des programmes expérimentaux lancés en Grande-Bretagne au début des années 70 dans le but de revitaliser des régions en déclin dont la base industrielle traditionnelle s'était éteinte. Des sociétés et des consultants indépendants animés d'un sens communautaire ont réussi jusqu'à un certain point à favoriser la mise sur pied de nouvelles petites entreprises en leur fournissant des locaux à faible prix, des services communs et des services d'orientation sur le terrain.¹ Cette forme d'aide a fini par être appelée un incubateur d'entreprises, ce qui sous-entend que l'aide n'est fournie que provisoirement, c'est-à-dire jusqu'à ce que l'entreprise soit suffisamment forte pour survivre de façon autonome au sein de la collectivité.

Pendant que les Britanniques faisaient l'essai des incubateurs d'entreprises comme technique de revitalisation régionale, les Américains connaissaient une forte vague d'activité au sein du milieu de la petite entreprise. Birch le démontre bien dans son étude de 1979, où il fait valoir que le secteur de la petite entreprise était alors devenu une source importante de création nette de nouveaux emplois.²

¹ Renee A. Berger, "The Small Business Incubator : Lessons Learned from Europe" (Office of Private Sector Initiatives, Small Business Administration, Washington, D.C.)

² David Birch, The Job Generation Process : MIT Program on Neighbourhood and Regional Change, (Cambridge, Mass., 1979)

C'est d'ailleurs pourquoi les Américains se sont alors mis à chercher des mécanismes permettant de stimuler et de renforcer la petite entreprise. Après avoir étudié les incubateurs britanniques, ils ont commencé à appliquer ce concept aux Etats-Unis dans une très grande diversité de conditions économiques.

On dénombre actuellement aux Etats-Unis des centaines d'incubateurs appuyés par toute une gamme de programmes gouvernementaux et d'initiatives privées. Ils ont engendré un important réseau de bulletins, de conférences et de recherches universitaires.

Au Canada, c'est au début des années 70 que l'on a commencé à étudier sérieusement la technique de l'incubateur. Au départ, celle-ci était considérée comme un instrument de développement économique et régional, et les premiers incubateurs canadiens ont vu le jour dans les provinces de l'Atlantique. L'Ile-du-Prince-Edouard a fait figure de précurseur en inaugurant un incubateur à Charlottetown en 1975 et un autre à Summerside en 1978. La Nouvelle-Ecosse a emboîté le pas en établissant, entre 1979 et 1984, une série de centres industriels du même genre administrés par l'Industrial Estates Limited.

Ce n'est qu'au début des années 80 que des incubateurs ont fait leur apparition dans les autres provinces, lorsque des centres ont été établis à Winnipeg, à Waterloo, à Bathurst et à Burnaby. Depuis, l'intérêt pour ce mécanisme n'a cessé de croître. Impressionnés par les histoires à succès des incubateurs européens et américains, divers groupes canadiens ont fait valoir cette solution comme méthode de création d'emplois, technique de réduction des disparités économiques régionales, ou moyen de diffuser la technologie avancée ou de stimuler le développement du secteur immobilier.

Aujourd'hui, on dénombre au pays plus de vingt centres d'incubation, et des douzaines d'autres verront le jour cette année et l'année prochaine. En fait, de nombreuses villes canadiennes se sont montrées très enthousiastes quant à la possibilité pour les incubateurs de petites entreprises de stimuler l'activité économique au sein de leur collectivité.

(iii) RÔle d'un incubateur

Selon la définition reconnue, un incubateur est une installation qui aide les petites entreprises dans leur première phase de développement en leur louant des locaux et en leur fournissant des services administratifs communs et des services d'orientation commerciale.³ Les collectivités désireuses de mettre sur pied un programme d'incubateurs d'entreprises peuvent être motivées par la perspective de la création d'emplois, du renouveau économique ou de la diversité économique. Il ne fait aucun doute qu'un secteur de la petite entreprise viable peut contribuer sur ces trois plans.

Toutefois, quelle que soit la raison qui suscite sa création, "un incubateur d'entreprises a pour objectif principal de soutenir et de faire croître les nouvelles entreprises pour leur permettre de prospérer."⁴

C'est pourquoi nous soutenons que les objectifs les plus appropriés pour un incubateur doivent être les suivants:

- ° encourager le développement des petites entreprises
- ° aider les petites entreprises à passer le cap des premières années d'exploitation
- ° favoriser une croissance plus rapide des petites entreprises.

On peut définir le rendement d'un programme d'incubateur d'entreprises comme la mesure dans laquelle il atteint ces objectifs.

³ David N. Allen, Syedur Rahman, "Small Business Incubators : A positive Environment for Entrepreneurship", Journal of Small Business Management (Juillet 1985), p. 12.

⁴ Jeffrey M. King, George F. Economos, David N. Allen, "Public and Private Approaches for Developing Small Business Incubators", Institute of Public Administration, Pennsylvania State University (1985).

Le programme d'incubateur d'entreprises peut constituer un outil de développement efficace pour réaliser les aspirations de la collectivité en matière de création d'emplois, de renouveau économique et de diversification. Mais, en définitive, un centre d'incubation ne peut produire lui-même des entrepreneurs, des marchés ou des capitaux. Il ne peut que les attirer lorsque ceux-ci existent déjà, ou les exploiter lorsque des programmes périphériques, mais pertinents, les font apparaître.

(iv) Situation économique d'un incubateur

Il faut bien comprendre qu'un incubateur ne constitue pas une seule entité économique, mais qu'il en représente plusieurs. L'incubateur même, en tant qu'installation commune, n'est qu'une des entreprises du programme. En outre, plusieurs locataires de l'incubateur sont des entreprises nettement distinctes. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les intérêts de l'incubateur et ceux des locataires ne coïncident pas nécessairement.

Il est par exemple dans l'intérêt financier à court terme de l'incubateur d'offrir le moins de services possible à ses locataires, notamment s'il est censé réaliser des profits. Les locataires, par contre, ont tout intérêt, à court terme, à obtenir autant de services possible de l'incubateur afin de favoriser le développement de leur entreprise. Toute analyse économique portant sur les incubateurs doit tenir compte de cette dichotomie des intérêts.

Afin d'offrir le volume de ressources et de services nécessaires pour aider convenablement les petites entreprises à démarrer et à se développer, l'incubateur doit être suffisamment grand pour entraîner des économies d'échelle. Il est ressorti de nos discussions avec les directeurs d'incubateurs qu'il fallait autant de ressources pour guider cinq entreprises que pour en guider vingt-cinq. Dans les grandes installations, les loyers payés par les locataires peuvent servir à financer une exploitation autonome et offrant aussi tous les services nécessaires. D'après l'expérience acquise, le passage à l'autonomie se fait normalement au bout de trois ans d'exploitation, quand tous les locaux du centre d'incubation sont loués, que les problèmes de structure ont été corrigés et que le programme a suscité assez d'intérêt et d'activité au sein de la collectivité pour ne jamais manquer de locataires.

Notre enquête sur les incubateurs nous a permis de constater que les installations comprenant moins de vingt locataires dépendaient d'un financement public continu, ou qu'on y avait réduit les services généraux et d'orientation pour parvenir à l'autonomie. Mais dans les cas où l'on avait opté pour cette dernière solution, le programme d'incubation semblait avoir stagné. Par conséquent, pour tirer le plus grand parti possible des incubateurs, il faut envisager des économies d'échelle.

(v) **Modèle d'incubateur type**

Les divers incubateurs étant situés dans des collectivités différentes, ayant des ressources et des besoins divers, chaque programme est unique. Mais qu'ils se trouvent au Canada, aux Etats-Unis ou en Europe, leur structure d'exploitation est généralement la même. Le raffinement de celle-ci dépend des ressources engagées dans le programme et de la vigueur de l'appui reçu de la collectivité.

Les principaux organisateurs d'un incubateur d'entreprises siègent généralement au conseil d'administration de l'installation, exerçant de ce fait une influence sur les décisions importantes. Habituellement, les administrateurs fixent les critères d'entrée, de sortie et de passage à l'autonomie imposés aux locataires et déterminent les paramètres du budget d'exploitation.

Les principaux intervenants dans le réseau de ressources d'un centre d'incubation sont les résidents de la collectivité auxquels on peut faire appel pour conseiller et aider les locataires dans leurs entreprises individuelles. Ce réseau dépend beaucoup de la vigueur de la collectivité. C'est à des universitaires, à des représentants locaux des organismes gouvernementaux et à des gens d'affaires dotés d'un esprit communautaire qu'on demande généralement de former un conseil consultatif qui peut aider à choisir les locataires éventuels et à assurer un parrainage continu.

Enfin, les administrateurs peuvent établir une caisse commune de capitaux d'amorce pour aider les locataires; et ces capitaux peuvent être directement engagés dans l'installation ou être administrés sans lien de dépendance avec celle-ci. Il est aussi possible de faire appel au réseau de ressources de la collectivité pour orienter les locataires dans leur recherche de capitaux.

On a aménagé des incubateurs dans différents types d'installations. Quand la rénovation urbaine constitue une priorité, comme cela a été le cas dans de nombreuses régions des Etats-Unis, on installe les incubateurs dans des immeubles rénovés. En situation de marasme économique, par contre, on les loge dans des immeubles loués qui ne sont pas pleinement utilisés. Toutefois, dans certains cas, et c'est généralement ce qui se produit au Canada, on construit des bâtiments expressément pour des incubateurs.

La structure matérielle des incubateurs dépend des genres d'entreprises qu'on envisage comme locataires. Bien que certains incubateurs aient aidé de petites entreprises de presque tous les secteurs de l'économie, c'est l'industrie légère qui a été privilégiée. On cherche cependant, dans tous les incubateurs, à fournir des espaces "souples" permettant la croissance des locataires au fur et à mesure que leur entreprise se développe.

On offre généralement aux locataires des baux à court terme qui permettent à ceux-ci, lorsque le besoin s'en fait sentir, de prendre de l'expansion ou de quitter les lieux avec un minimum d'engagement ou de pertes financières. Les locaux peuvent être loués à des taux bien inférieurs à ceux du marché, mais dans certains cas -- par exemple, lorsque ce sont des fonds publics qui ont permis d'établir l'incubateur -- on peut exiger le taux du marché de façon à ne pas concurrencer les promoteurs privés de la collectivité.

En plus des locaux, la plupart des incubateurs fournissent certains services administratifs de base, comme l'entretien, la réception et la photocopie. Toutefois, la qualité et l'envergure de ces services varient d'une installation à l'autre. Dans certains cas, des services supplémentaires sont offerts en régime de paiements à l'acte.

L'équipe de gestion de l'incubateur administre l'installation et assure la prestation efficace des services communs. Elle assure la liaison avec le réseau externe de conseillers et aide les locataires à se prévaloir des programmes et initiatives parrainés par le gouvernement. Et, ce qui est peut-être plus important, elle offre aux locataires un service de consultation sur les lieux. Bon nombre d'analystes, y compris les auteurs de la présente étude considèrent ce processus d'orientation comme l'élément essentiel et distinctif du programme des incubateurs.

Une nouvelle entreprise peut passer d'un à cinq ans à se développer au sein de l'incubateur. Une fois qu'elle a atteint une certaine stabilité et qu'elle semble suffisamment autonome, elle doit normalement quitter l'incubateur pour s'implanter dans la collectivité. Pour veiller à ce que cela se produise, on impose dans certains incubateurs des amendes, ou des limites quant à l'espace offert aux entreprises. Ainsi, à plusieurs endroits, on applique une échelle progressive de loyers, qui sont considérablement subventionnés la première année, et qui augmentent graduellement, les années suivantes, jusqu'aux taux du marché.

Il existe une foule de stratégies diverses mais viables de développement des petites entreprises, mais le programme des incubateurs d'entreprises se distingue des autres programmes d'aide aux petites entreprises en ce qu'il offre une gamme de services aux petites entreprises locataires pour leur permettre de s'établir. A l'instar des auteurs d'autres études importantes sur les incubateurs, nous considérons les programmes de développement des petites entreprises qui offrent un espace et des services commun et d'orientation sur le terrain, dans une installation donnée, comme des programmes d'incubateurs.^{5, 6, 7} Les installations répondant à un ou deux de ces trois critères ne sont ordinairement pas considérées comme des incubateurs, et nous nous en sommes tenus à cette pratique reconnue.

1. PERTINENCE DES INCUBATEURS

L'intérêt manifesté pour les incubateurs peut être directement rattaché au renouvellement de l'intérêt manifesté pour la petite entreprise. En raison de l'importance de ce secteur dans l'économie, on s'intéresse en effet de plus en plus au rôle que peuvent éventuellement jouer les incubateurs dans son développement.

⁵ Jeffrey M. King, George F. Economos, David N. Allen, "Public and Private Approaches for Developing Small Business Incubators", Institute of Public Administration, Pennsylvania State University (1985).

⁶ Candace Campbell, "Hatching Small Business", Cooperative Community Development Program, Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs (Minnesota, 1984)

⁷ David N. Allen, Syedur Rahman, "Small Business Incubators : A Positive Environment for Entrepreneurship" Journal of Small Business Management (Juillet 1985), pp. 12-22.

(i) Rôle de la petite entreprise au Canada

Au cours des dix dernières années, la petite entreprise est devenue un des principaux moteurs de l'économie. C'est ce qu'ont confirmé des études indiquant que ce secteur est le plus important créateur net d'emplois.

Aux Etats-Unis, David Birch, du MIT, a réalisé et publié en 1979 une étude fondamentale sur la création d'emplois, selon la taille et l'âge de l'entreprise.⁸ Selon lui, entre 1969 et 1976, 66 % des nouveaux emplois créés et 51,8 % de la croissance nette de l'emploi étaient imputables aux entreprises comptant 20 employés et moins.

On a observé cette même tendance au Canada. En 1983, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a réalisé une étude sur la création d'emplois selon l'âge et la taille de l'entreprise, entre 1975 et 1982.⁹ Elle a examiné 7 750 petites entreprises membres de la Fédération ainsi que 175 grandes entreprises figurant dans la liste des 400 principales entreprises de Canadian Business et pour lesquelles on connaissait les données sur l'emploi (Voir le Tableau 1 et la Figure 1).

Malgré des statistiques impressionnantes sur le nombre d'emplois créés, les jeunes entreprises ont aussi représenté la majeure partie des faillites commerciales. Parmi les entreprises canadiennes qui ont fait faillite en 1984, 48,4 % existaient depuis moins de 6 ans¹⁰, ce qui a incité Dun & Bradstreet à faire l'observation suivante:

⁸ David N. Allen, Syedur Rahman, "Small Business Incubators : A Positive Environment for Entrepreneurship" Journal of Small Business Management (Juillet 1985), pp. 12-22.

⁹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, A Study of Job Creation 1975 to 1982 and Forecasts to 1990 (Décembre 1983)

¹⁰ Dun & Bradstreet Canada Limited, The Canadian Business Failure Record (1985)

Traditionnellement, les cinq premières années d'exploitation d'une entreprise se sont révélées les plus risquées en raison de la mise à l'essai de la capacité de la direction, de la commercialisation, du personnel, etc.... Mais c'est en fait entre la deuxième et la cinquième année que sonne l'heure de vérité. Peu d'entreprises font faillite la première année, étant donné qu'elles n'ont pas "dévoré" leurs capitaux de départ ni épuisé les sources externes de crédit.¹¹

¹¹ibid. p. 4

TABLEAU 112

Création d'emplois selon l'âge et la taille de l'entreprise

- Pourcentage de variation nette de l'emploi 1975-1982

Age de l'entreprise (années)

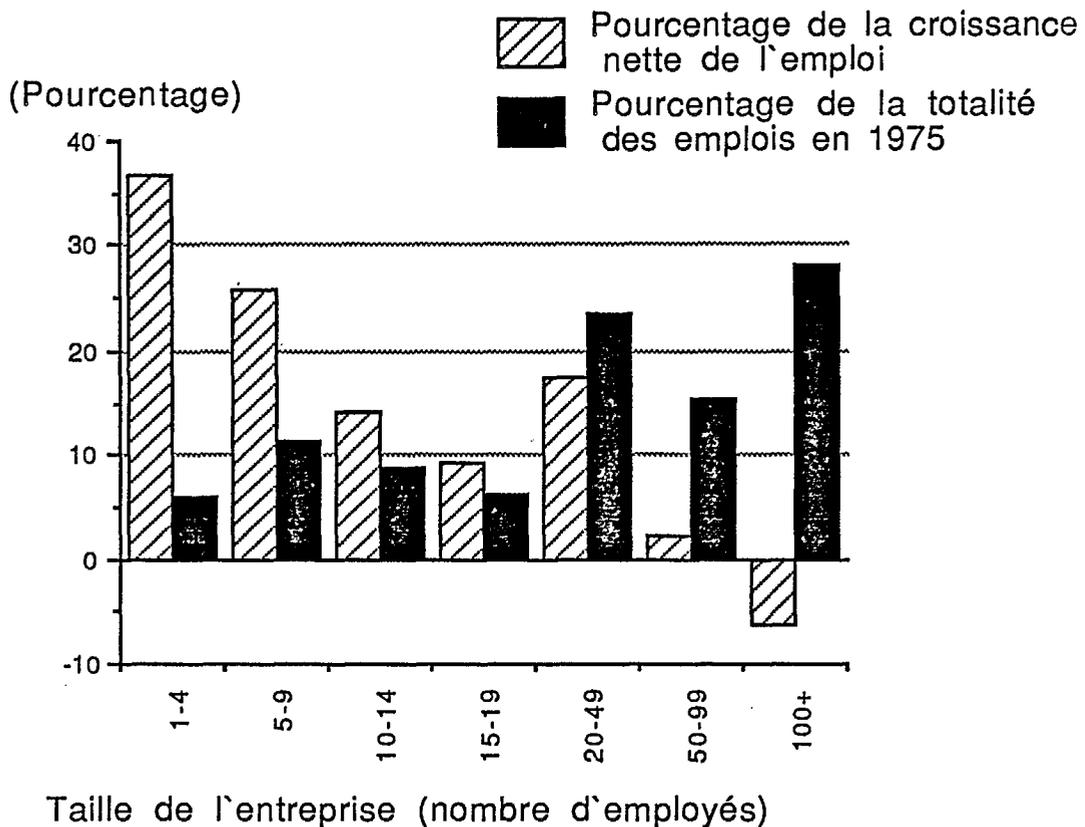
Taille (nombre d'employés)	1-2	3-5	6-10	11-20	20	Tous âges
1 - 4	9,8	6,7	6,4	7,0	7,0	36,8
5 - 9	3,9	5,2	7,2	4,8	4,7	25,9
10 - 15	0,8	2,2	3,2	3,9	4,1	14,2
15 - 19	0,4	2,1	1,6	3,7	1,6	9,5
20 - 49	3,3	1,5	3,4	4,1	5,1	17,4
50 - 99	0,9	-0,8	-1,9	7,8	-3,6	2,3
100 +	-0,6	-2,2	-7,2	-7,8	11,7	-6,1
Toutes tailles	18,5	14,8	12,6	23,5	30,7	100,0

Il ressort du tableau 1 que la croissance du nombre des emplois s'est produite surtout dans des entreprises de moins de 50 employés. Les entreprises comptant plus de 10 employés ont fourni 62,7 % des nouveaux emplois nets. Enfin, notons que 45,8 % des nouveaux emplois nets ont été créés par des entreprises en exploitation depuis 10 ans ou moins.

¹² Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, A Study of Job Creation 1975 to 1982 and Forecasts to 1990 (Décembre 1983), p. 9.

FIGURE 1

**PART DE LA CRÉATION D'EMPLOIS LIÉE À LA
PART DE L'EMPLOI, SELON LA TAILLE DE
L'ENTREPRISE.
1975-1982**



Selon la Figure 1, les entreprises ayant moins de 20 employés ont surpassé les grandes entreprises quant à leur part relative de création d'emplois.

13 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, A Study of Job Creation 1975 to 1982 and Forecasts to 1990 (December 1983) p.9.

D'autres facteurs nous incitent aussi à faire preuve d'un optimisme prudent. En effet, des études de Dun & Bradstreet font voir que le taux de faillite des nouvelles entreprises est en général à la baisse.

Il est intéressant de noter que la proportion des faillites des nouvelles entreprises a diminué depuis 1979. A cette époque, les entreprises en exploitation depuis 6 ans ou moins enregistraient 63,3 % des faillites. Ce chiffre a baissé chaque année et s'établit actuellement à 48,4 %.¹⁴

D'après ces données sur les faillites des nouvelles entreprises, les personnes qui se sont lancées en affaires, même pendant la récession, ont mieux réussi que celles qui l'ont fait les années précédentes.

Un rapport de 1985 sur la création d'emplois au Canada, réalisé pour le MEIR, apporte des éclaircissements importants sur les effets de la récession de 1982 sur les petites entreprises.¹⁵ Il en ressort en effet que celles-ci résistent mieux aux "bouleversements" d'une récession, du moins sur le plan de la création d'emplois.

Plus de 87,3 % de la variation nette de l'emploi, entre 1976 et 1984, était imputable aux nouveaux emplois créés par des entreprises comptant moins de 20 employés. Les entreprises de 500 employés ou plus ont contribué dans une proportion de 42,2 % à la variation nette de l'emploi attribuable à la création d'emplois. Pour la période allant de 1972 à 1982, ces chiffres étaient respectivement de 54,7 % et de 39,4 % (voir la Figure 2).

Cela signifie que, pendant la récession, les petites entreprises ont contribué encore davantage à la création d'emplois. C'est le rendement des entreprises moyennes (comptant de 50 à 500 employés) qui a diminué et qui a le plus contribué au déclin de la création d'emplois entre ces deux périodes.

¹⁴ Dun & Bradstreet Canada Limited, The Canadian Business Failure Record (1985) p. 4

¹⁵ Ministère de l'Expansion industrielle régionale, Etude sur la création d'emplois au Canada, 1975-1984 (Services statistiques et de base des données, 1985).

Malgré le bilan positif des petites entreprises sur le plan de la création d'emplois, l'étude du MEIR fait voir que celles-ci ont tendance à demeurer petites. Autrement dit, peu de petites entreprises ont connu une croissance appréciable pendant la période à l'étude.

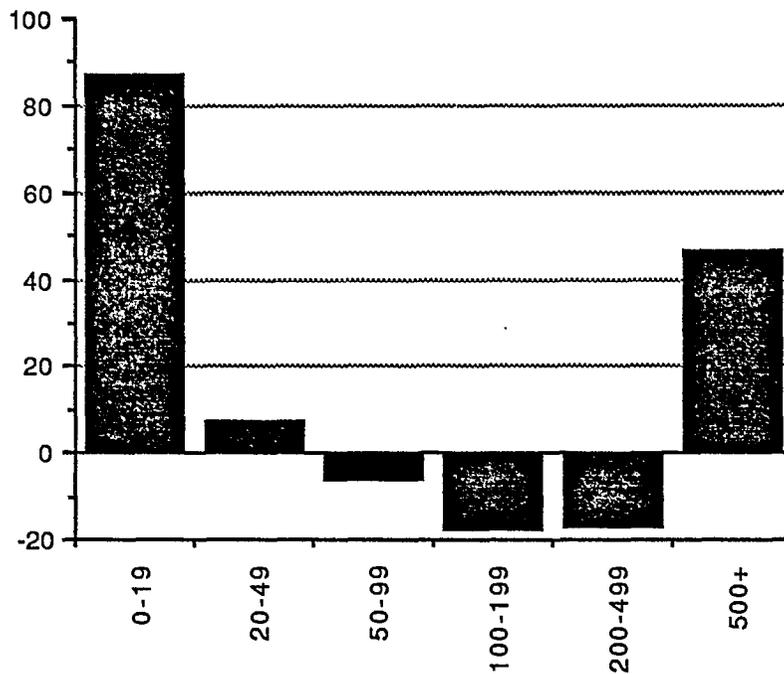
Parmi les entreprises qui comptaient moins de 20 employés en 1976, seulement 2,5 % avaient crû au point de sortir de cette catégorie en 1984. Environ 42,4 % des entreprises les plus petites avaient dû fermer leurs portes dans l'intervalle."¹⁶

¹⁶ ibid, p. vi.

FIGURE 2

RÉPARTITION EN POURCENTAGE DE LA VARIATION DE
L'EMPLOI NET SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE, 1976-1984

Variation de l'emploi net



Nombre d'employés par entreprise

Depuis quelques années, les petites entreprises sont le moteur de la création nette d'emplois. Elles ont en effet contribué presque deux fois le nombre net de nouveaux emplois créés dans les secteurs des grandes et moyennes entreprises. Mais ce phénomène ne paraît pas imputable à la croissance rapide des entreprises individuelles. Il semble plutôt que le nombre élevé d'emplois créés par les petites entreprises correspond au nombre élevé de faillites enregistré par ce groupe.

Il n'est donc pas étonnant que l'on ait manifesté de plus en plus d'intérêt aux causes des nombreuses faillites parmi les petites entreprises, ainsi qu'aux moyens d'aider directement ces dernières pendant la période initiale et critique de leur développement.

(ii) Causes de réussite ou d'échec parmi les petites entreprises

Pour aider les nouvelles petites entreprises à passer le cap des premières années d'exploitation, un programme d'incubation doit tenir dûment compte des principaux facteurs qui contribuent à leur réussite ou à leur échec. S'il ne peut pas créer un milieu qui augmente les chances de réussite et réduit les risques d'échec, il n'est guère justifiable.

La Venture Capital Association of Canada a produit une liste complète des principales causes d'échec parmi les petites entreprises.¹⁸

1. Manque de connaissances - La plupart des nouveaux entrepreneurs ne connaissent pas suffisamment bien leur industrie, leur marché, leurs produits, ou l'ensemble des services nécessaires pour exploiter une entreprise.
2. Milieu qui ne convient pas - L'atmosphère qui règne dans les locaux de l'entreprise peut influencer sur le moral et la productivité. En outre, l'emplacement de l'entreprise -- la distance des moyens de transport et des services communautaire, ainsi que la proximité des fournitures et fournisseurs -- est un facteur important pour ses activités.

¹⁸ Cité chez Richard Adair, "The Enterprise Centre (Incubator) and the entrepreneur", (Novembre 1985)

3. Manque de planification -- Les plans d'activités qui déforment l'entreprise, l'éloignent de ses objectifs originaux, ou omettent des facteurs essentiels peuvent mettre celle-ci en péril.
4. Lacunes sur le plan de la production -- Des pannes inattendues à l'usine, ou des problèmes d'approvisionnement imprévus ou mal compris peuvent entraîner la faillite de l'entreprise.
5. Problèmes de commercialisation -- Des réseaux de distribution inadéquats, des systèmes de services imparfaits, le manque de publicité ou de promotion, une mauvaise définition du marché cible, ou d'un le recours à un personnel de ventes inexpérimenté peuvent nuire aux ventes éventuelles ou à la rentabilité.
6. Sous-capitalisation - Le manque de capitaux pour exploiter efficacement l'entreprise constitue l'un des problèmes les plus courants que connaissent les nouvelles entreprises.
7. Incompétence et manque de personnel - Bien souvent, les nouveaux entrepreneurs ne connaissent pas les exigences qualitatives et quantitatives en matière de personnel.
8. Manque de compétence en matière de gestion - Le manque d'expérience de l'entrepreneur même et son incapacité à évaluer ses propres qualités ou lacunes sont souvent mentionnées comme une cause importante de la faillite de l'entreprise.

Compte tenu de la multitude de problèmes auxquels il faut faire face, ainsi que du taux élevé d'échec parmi les petites entreprises, on peut certes s'étonner du fait que certaines personnes relèvent le défi de lancer une entreprise. Pourtant, on semble créer des entreprises à un rythme croissant. En 1975, environ 300 000 sociétés ont vu le jour aux Etats-Unis. En 1980, ce nombre était passé à 600 000. Si

L'on ajoute à ce total les sociétés en nom collectif et les personnes qui ont décidé de devenir des travailleurs autonomes, cela veut dire que plus d'un million de nouvelles entreprises sont créées chaque année aux Etats-Unis.¹⁹

Au Canada, les chiffres ne sont pas aussi précis. Bien que le nombre d'entreprises nouvelles augmente manifestement, il n'existe pas de données statistiques complètes à ce sujet. Selon le gouvernement de l'Ontario, environ 100 000 nouvelles entreprises sont lancées chaque année dans la province, ce qui représenterait près des deux tiers des entreprises nouvelles au Canada, mais ces chiffres sont loin d'être concluants.

Plusieurs facteurs -- considérés comme des forces "d'éloignement" ou "d'attrait" -- contribuent à cet accroissement de la création d'entreprises. Les premières correspondent aux aspects négatifs de l'emploi actuel, tandis que les secondes représentent les incitations positives à exploiter une idée ou occasion nouvelle. Ces dernières sont les facteurs qui rendent l'entreprise autonome attrayante et acceptable. D'après une enquête effectuée par David Allen et Syedur Rahaman auprès des entrepreneurs de douze incubateurs, la principale influence ou force d'attraction qui incite une personne à lancer une entreprise est le désir d'indépendance.²⁰

Bien souvent, c'est la frustration de travailler dans une grande entreprise qui pousse l'entrepreneur éventuel à former sa propre affaire. Dans une grande société, il décèlera fréquemment un besoin auquel le marché ne répond pas. Il peut être poussé par le fait que la grande entreprise ne reconnaît pas ce marché potentiel, ou être attiré par la possibilité d'exploiter une idée nouvelle et d'en profiter directement. L'occasion de mettre au point un nouveau produit ou service est apparue comme une des principales raisons incitant à la formation de nouvelles entreprises.

¹⁹ U.S. Department of Commerce, Economic Development Administration, cité dans "Public and Private Approaches for developing Small Business Incubators", Jeffrey M. King, George F. Economos, David N. Allen, Institute for Public Administration, Pennsylvania State University (1985).

²⁰ David N. Allen, Syedur Rahamn, "Small Business Incubator : A positive Environment for Entrepreneurship", Journal of Small Business Management (Juillet 1985) p. 12-22.

D'autres facteurs contribuent à cette flambée d'activité dans le secteur de la petite entreprise. Dans le contexte économique actuel, on trouve de plus en plus de personnes talentueuses qui possèdent une expérience technologique, tandis que les progrès de la technologie même créent des possibilités croissantes d'entreprises nouvelles. Il faut par ailleurs noter les changements importants résultant de l'explosion démographique de l'après-guerre, la création et l'existence de nouvelles sources de capitaux et l'acceptation générale par la société de l'entreprise indépendante.²¹

Ces facteurs existent tous au Canada. L'entrepreneur canadien moyen est âgé de 35 à 45 ans, et cet âge diminue sans cesse. Parallèlement, son niveau moyen de scolarité augmente, de nombreux entrepreneurs étant spécialisés en finances, en génie et en marketing.²²

Mais à elle seule, la scolarité ne permet pas au nouvel entrepreneur de surmonter les obstacles auxquels il fait face. Selon Richard Adair, directeur d'Innovation York, de l'Université York (ancien vice-président et directeur général d'Innovation Place), l'entrepreneur doit posséder les six qualités essentielles suivantes:²³

- le dynamisme
- l'intégrité, l'honnêteté
- la ténacité
- la connaissance de l'industrie et de l'économie
- l'aptitude à motiver les autres
- l'aptitude à planifier

²¹ Karl Vesper, "Entrepreneurship and National Policy" (Walter Heller International Institution for Small Business Policy Papers), cité dans "Public and Private Approaches for Developing Small Business Incubators", Jeffrey M. King, George F. Economos, David N. Allen, Institute of Public Administration, Pennsylvania State University (1985).

²² La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, "A Full-employment Future", Mémoire présenté à la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada (Décembre 1983).

²³ Richard Adair, "The Enterprise Centre (Incubator) and the Entrepreneur" (Novembre 1985).

Voici par ailleurs, d'après lui, les caractéristiques des sociétés florissantes:

- potentiel de rentabilité
- potentiel de croissance
- gestion compétente
- produit ou service spécial
- faible risque financier
- faible risque de désuétude technologique
- plan d'entreprise judicieux

L'analyse de ces facteurs montre bien qu'il est possible d'améliorer le taux de réussite des petites entreprises. Dans des domaines comme la planification, la commercialisation, la capitalisation et la gestion, l'aide offerte par un programme d'incubateur d'entreprises peut faire toute la différence entre la réussite et l'échec.

(iii) Impact possible des incubateurs

Il n'existe pas de chiffres précis quant au nombre de réussites ou d'échecs d'entreprises au Canada, et on ne semble pas s'entendre sur la question. La situation est encore moins claire lorsqu'on essaie de mesurer statistiquement les causes d'échec des petites entreprises. Bien que la plupart de ceux qui s'occupent du développement de la petite entreprise acceptent les raisons énumérées par la Venture Capital Association of Canada pour expliquer les échecs, personne ne peut dire exactement quel pourcentage des faillites est attribuable à tel ou tel facteur. D'aucuns pensent qu'une intervention judicieuse, comme dans le cadre d'un programme d'incubation, peut réduire le taux d'échec de 50 à 80 %. Mais il n'existe à l'heure actuelle aucune donnée justifiant ces affirmations.

Toutefois, les avantages qu'il peut y avoir, sur le plan de la création d'emplois, à réduire le taux d'échec des petites entreprises sont à la fois importants et démontrables. Dans son étude sur la création d'emplois, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a produit une estimation du nombre d'emplois qui seraient créés par le secteur de la petite entreprise entre 1980 et 1990.²⁴ En posant comme hypothèse que les grandes

²⁴ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, A Study of Job Creation 1975 to 1982 and Forecasts to 1990 (Décembre 1983).

entreprises et le secteur public demeureraient statiques et que l'établissement et l'échec des petites entreprises évolueraient au même rythme que les sept années précédentes, la FCEI a estimé que les petites entreprises existantes et futures créeraient 4,4 millions d'emplois et en perdraient 3,2 millions en raison des faillites enregistrées dans ce secteur au cours de la période en question.

Des programmes d'incubation susceptibles de réduire la sous-capitalisation, d'améliorer les démarches de planification des entreprises, de compenser l'inexpérience de la direction et de mobiliser les ressources communautaires et les programmes d'aide de l'Etat pourraient contribuer appréciablement à réduire le taux d'échec des petites entreprises installées chez eux.

Chaque année, plus de 100 000 entreprises sont créées au Canada. Même en supposant que le Canada compte 50 incubateurs -- plus du double du nombre actuel -- ayant en moyenne 20 locataires chacun, le programme des incubateurs pourrait, dans le meilleur des cas, exercer une influence sur le sort d'environ 1 000 petites entreprises au cours des deux ou trois années de leur participation à celui-ci. Autrement dit, les incubateurs du Canada pourraient avoir des répercussions directes sur moins de 1 % des petites entreprises créées à chaque année au pays. A ce rythme, un programme d'incubateur, aussi fructueux soit-il, pourrait-il avoir des effets mesurables sur les tendances nationales?

Les incubateurs ont-ils favorisé l'établissement de petites entreprises? Si on les étudie en rapport avec la vague de création d'entreprises qui a déferlé sur le pays, il est difficile de leur attribuer une influence directe qui leur soit particulière.

Ont-ils aidé les petites entreprises à survivre à leurs premières années d'exploitation? Les taux d'échec des entreprises établies dans un incubateur semblent effectivement inférieurs à la moyenne nationale, aucun incubateur ne déclarant plus d'une ou de deux faillites par 20 à 30 locataires. Toutefois, même si les taux d'échec sont inférieurs et les taux de croissance supérieurs pour les entreprises exploitées dans un incubateur que pour celles qui ne le sont pas, peut-on

attribuer cela directement à l'influence exercée par celui-ci? Après tout, il ne faut pas oublier que les entreprises choisies sont généralement les plus prometteuses. Il est donc fort possible que celles qui ont été admises auraient prospéré de toute façon.

Les incubateurs favorisent-ils une croissance plus rapide? Selon le rapport intitulé "Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship", 42 % des locataires répondant ont déclaré que l'incubateur leur avait permis de devancer leurs projets initiaux et de croître plus rapidement.²⁵ C'est cette croissance accélérée qui incite les entreprises privées à établir des incubateurs et à investir leurs propres capitaux dans les entreprises locataires.

Malgré l'absence de preuves concrètes ou de données précises portant sur les facteurs fondamentaux, on s'entend généralement pour dire que les incubateurs semblent avoir aidé leurs locataires à traverser des périodes difficiles, et qu'ils leur ont permis, en général, de croître et de se développer plus rapidement.

Mais il faut aussi bien comprendre qu'un programme d'incubation ne peut pas produire des entrepreneurs, des marchés ou des capitaux. Il ne peut que les attirer quand ils existent déjà. On a tendance à vouloir qu'un programme du genre crée un milieu économique florissant là où il n'en existe pas, mais cela est impossible.

Sans un réseau de soutien comprenant connaissances spécialisées, technologie, travailleurs qualifiés et esprit d'entreprise, l'incubateur court le risque de devenir un autre mécanisme de ponction continue des fonds publics, fournissant des résultats très maigres par rapport à l'investissement consenti.

²⁵ David N. Allen, Syedur Rahman, "Small Business Incubators : A Positive Environment for Entrepreneurship" Journal of Small Business Management (Juillet 1985) pp. 12-22.

2. INCUBATEURS AU CANADA

(i) Généralités

Il est difficile de dire exactement combien d'incubateurs il existe actuellement au Canada. Certaines installations, qui se donnent le nom d'incubateur, ne sont rien de plus que des bureaux partagés. D'autres initiatives, qu'on appelle des "incubateurs sans toit", sont, en réalité, des programmes de formation en gestion. Enfin, il y a une foule d'incubateurs proposés, dont certains sont presque prêts à ouvrir leurs portes tandis que d'autres en sont encore au stade de projet vague ayant peu de chances de se concrétiser. L'"incubateur" est en fait devenu une technique à la mode dans le domaine du développement des entreprises. Etant donné la prolifération des établissements qui portent ce nom, il est difficile de répertorier les incubateurs véritables sans analyser chaque projet afin de déterminer s'il présente toutes les caractéristiques d'un programme d'incubation.

Une étude lancée par le MEIR en janvier 1986 a permis de dénombrer 23 incubateurs en exploitation au Canada et 25 autres en voie d'établissement ou au stade du projet²⁶. Toutefois, plusieurs des installations recensées par le MEIR ne présentent pas les caractéristiques minimales, soit l'espace commun, les services partagés et l'orientation sur le terrain, qui ont traditionnellement servi à définir les programmes d'incubation.

Certaines des installations en question offrent un espace subventionné, mais seulement des services administratifs rudimentaires et pratiquement aucune forme d'orientation. Il est alors difficile de distinguer l'incubateur d'un centre industriel ordinaire, mais dont les loyers seraient subventionnés. A l'heure actuelle, il n'existe en réalité qu'une poignée d'incubateurs véritables offrant à la fois des locaux, des services communs et une orientation sur le terrain.

²⁶ Secrétariat des petites entreprises, ministère de l'Expansion industrielle régionale, "Survey of Small Incubators in Canada", janvier 1986.

Nous avons quant à nous dénombré une vingtaine de programmes d'incubateurs réels actuellement en exploitation au Canada, ou qui le seront très prochainement. Parmi ceux-ci, huit sont exploités depuis au moins un an et comportent des activités bien rodées; il s'agit des suivants:

Discovery Park
Calgary Advanced Technology Centre
Le Centre de développement de l'entreprise de Winnipeg
Innovation Place
Le Centre d'incubation industrielle de Grand-Mère
Centre régional de la petite entreprise de Dieppe
Chaleur Industrial Park Incubator
Charlottetown Industrial Mall

Nous avons visité ces établissements et mené par téléphone des entrevues approfondies avec chacun des directeurs et un échantillon de locataires. Les résultats de ces enquêtes figurent aux annexes A, B et C.

Bien que ces huit incubateurs offrent tous un espace commun, des services partagés et une orientation sur le terrain, leurs buts, leurs structures et leurs ressources varient grandement.

Le Charlottetown Industrial Mall est géré par la P.E.I. Development Corporation. Il s'agit du plus ancien incubateur du pays. Il a été établi en 1975 dans le but de créer un certain nombre d'entreprises de métallurgie. Mais cela ne s'est pas réalisé, et les entreprises participantes sont venues d'une foule de secteurs différents. Par l'intermédiaire de la P.E.I. Development Corporation, les locataires ont accès à plusieurs programmes gouvernementaux d'aide au développement des petites entreprises. Bien qu'il ait plus de 10 ans d'existence, l'incubateur n'a produit qu'un petit nombre d'entreprises autonomes et toujours en exploitation.

Même si en Nouvelle-Ecosse on appelle de nombreux projets des incubateurs, un examen montre que ceux-ci ne répondent pas aux trois critères de base. Généralement, il s'agit de centres ou de parcs industriels où l'on offre des locaux subventionnés, mais non pas des services partagés ou une orientation sur le terrain. Bien que ces projets puissent constituer des moyens de développement économique viables, ils ne sont pas, selon nous, des incubateurs véritables.

Au Nouveau-Brunswick, il existe deux programmes d'incubation en activité. Le Chaleur Industrial Park de Bathurst et le Centre de la petite entreprise de Dieppe sont tous deux gérés par les commissions des parcs industriels respectives des deux collectivités. Dans chaque cas, le commissaire industriel se trouve sur place pour offrir son appui aux locataires. L'incubateur de Bathurst est une petite exploitation offrant des services limités. Selon le directeur, le projet serait plus fructueux si l'espace était plus flexible et permettait de louer des unités plus petites. L'incubateur est entré en exploitation en 1982, et la première entreprise à devenir autonome devrait le quitter cette année.

L'incubateur de Dieppe a été mis en exploitation à l'automne 1984. Il s'est rempli en un an et compte actuellement 13 locataires. Deux entreprises devraient accéder à l'autonomie cette année. Ces deux incubateurs du Nouveau Brunswick ont pour but principal de réduire les coûts d'établissement des petites entreprises. Ni l'un ni l'autre n'offre des services d'orientation bien rodés.

L'incubateur de Grand-Mère/Shawinigan est le plus grand du pays. La municipalité de Grand-Mère a acheté une grande usine qui était fermée depuis cinq ans et l'a rénovée afin d'y aménager un incubateur important et un certain nombre d'entreprises permanentes. L'incubateur a été financé entièrement par la collectivité, qui a investi 1,25 million de dollars dans sa création et son exploitation.

La région de Grand-Mère/Shawinigan a déjà été l'une des plus industrialisées du pays, mais la fermeture de grandes usines en a fait une région économiquement faible. Vu la présence d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée et d'une base d'entreprises solide, la collectivité considère le concept de l'incubateur comme un instrument naturel de développement de la région. On a consacré beaucoup de temps et d'argent à l'élaboration du programme d'incubation, dont la stratégie est complète et poussée. L'incubateur a été mis sur pied il y a un an et a reçu 50 demandes; 12 locataires y sont déjà installés. Le programme a été évalué par des spécialistes, et l'on s'accorde à dire qu'il devrait être autonome dans trois ans.

Innovation Place, à Waterloo, en Ontario, était peut-être l'incubateur le plus réussi que nous ayons examiné au cours de l'étude. Le programme était axé sur les entrepreneurs prêts à commercialiser une innovation à caractère technologique. Ce qui faisait la force d'Innovation Place, c'était son service d'orientation et l'importance accordée à l'apprentissage du milieu des affaires. On s'est efforcé de créer une interaction entre les locataires et les spécialistes des affaires de la collectivité. De ce fait, les locataires y restaient en moyenne moins d'un an. Selon la direction, une entreprise devait soit croître, soit périr. Dans l'un ou l'autre cas, l'entreprise allait passer assez rapidement par le programme de l'incubateur. Les services d'orientation aidaient les entreprises à gérer leur croissance ou à accepter le fait que leurs chances de réussite étaient minces. En quatre ans, l'incubateur a aidé 35 locataires, dont 20 sont devenus autonomes.

En fin de compte, l'installation est toutefois apparue trop petite pour répondre à la demande croissante d'admission ou réaliser les économies d'échelle nécessaires pour appuyer les services offerts. Un autre incubateur, de plus vaste envergure, est en voie d'établissement à Waterloo, dans le cadre du nouveau programme des incubateurs du gouvernement de l'Ontario. Innovation Place a été progressivement fermé cette année et un bon nombre des principaux intervenants collaboreront à la mise sur pied du nouveau programme d'incubation dans la collectivité.

L'incubateur de Winnipeg s'inscrit dans le Programme de commercialisation technologique (PCT) du gouvernement provincial, qui vise à accroître la base technologique de la province. Le PCT est axé sur le transfert technologique, l'aide aux nouvelles entreprises (grâce à des programmes d'extension et d'incubation) et un programme d'investissement financé par la province. L'incubateur de Winnipeg sert à aider les entreprises les plus marginales du PCT et à appuyer les sociétés qui ne pourraient vraisemblablement pas survivre sans orientation.

Le Calgary Research and Development Incubator est une création de la Calgary Research and Development Authority. Il est considéré comme l'un des mécanismes visant à faire de Calgary un centre de technologie

avancée. Tous les locataires doivent travailler dans le domaine de la technologie de pointe et comprendre dans leurs activités certaines composantes de R-D. L'incubateur de Calgary loue des locaux dans l'immeuble où se trouve le Conseil de recherche de l'Alberta. Après une année d'exploitation, il est maintenant à moitié rempli. Il offre de nombreux services et de l'orientation grâce à un puissant réseau communautaire; par contre, son réseau d'investisseurs est limité, ce qui gêne plusieurs locataires qui recherchent des capitaux pour poursuivre leurs recherches et faire croître leur entreprise.

Discovery Park, de Burnaby, en Colombie-Britannique, est la composante d'incubation de la Discovery Foundation de la province. L'incubateur a pour but de favoriser l'implantation dans la région d'une industrie de technologie avancée de bas de gamme. Discovery Park a été construit pour servir de modèle pour les nouvelles entreprises de technologie de pointe. L'incubateur offre très peu de services aux locataires, et l'orientation est officiellement assurée par le bureau d'innovation de la Discovery Foundation. La direction de l'incubateur s'emploie surtout à trouver des capitaux privés pour ses locataires. L'incubateur jouit d'une grande crédibilité dans le milieu des investisseurs, et Discovery Park est devenu une adresse de prestige pour les entreprises axées sur la technologie. L'incubateur, qui compte actuellement 45 locataires, est occupé à pleine capacité et a même une liste d'attente. Depuis sa création en 1982, il a produit cinq entreprises autonomes.

Afin d'analyser les divers programmes d'incubation au Canada, nous avons établi la liste des principaux éléments couramment offerts dans les programmes d'incubation et nous avons placé sur la matrice (voir Figure 3) les huit incubateurs que nous avons étudiés en détail. Comme le graphique le montre, la gamme des ressources et des services offerts est très vaste. C'est le programme de Waterloo qui est le plus complet, mais ceux de Vancouver, Calgary, Winnipeg et Grand-Mère sont également assez poussés.

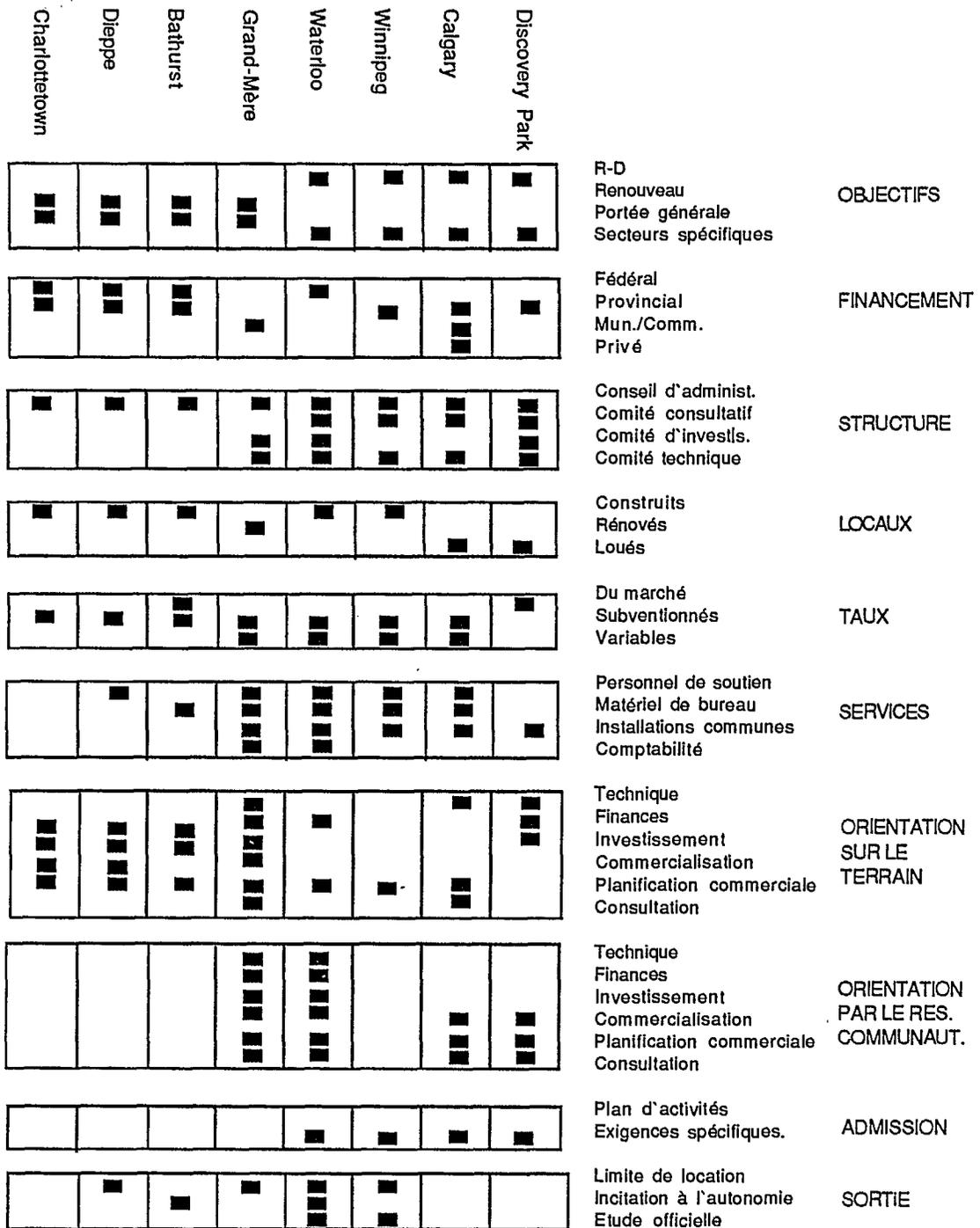
Il convient toutefois de noter que c'est grâce à des entrevues menées par téléphone avec chacun des directeurs que nous avons déterminé les éléments des divers programmes. Nous n'avons aucunement tenté de confirmer

l'existence de ces services ou d'évaluer la qualité des éléments du programme. L'information contenue dans la matrice soulève toutefois des questions concernant la gamme des services offerts dans différentes régions du pays. Grâce à des définitions types des éléments des programmes, il devrait être possible dans l'avenir de mettre en rapport les ressources et les services, d'une part, et les résultats, d'autre part.

Compte tenu de la relative nouveauté des incubateurs canadiens et des énormes différences régionales et structurales qui existent entre eux, il faut se montrer prudent au moment de faire des généralisations. Il semble toutefois justifié de dire que les fonds publics ont joué et continuent de jouer un rôle prédominant dans l'établissement et le financement de la plupart des programmes d'incubation du Canada.

Il est également intéressant de noter que beaucoup d'incubateurs canadiens visent des objectifs précis. Nous avons par exemple constaté une tendance chez certains incubateurs à promouvoir la technologie avancée en offrant leurs locaux seulement aux sociétés qui effectuent des travaux de R-D dans certains domaines particuliers, comme l'électronique, les logiciels ou l'océanographie. Par contre, certains incubateurs ont été établis comme mécanismes explicites de création d'emplois dans des régions du pays qui connaissent des difficultés économiques.

FIGURE 3



OBJECTIFS

FINANCEMENT

STRUCTURE

LOCAUX

TAUX

SERVICES

ORIENTATION
SUR LE
TERRAIN

ORIENTATION
PAR LE RES.
COMMUNAUT.

ADMISSION

SORTIE

Il convient aussi de souligner que peu d'incubateurs canadiens visent à aider les entreprises à caractère ordinaire, c'est-à-dire les petites entreprises lancées dans des régions industrialisées du pays. Jusqu'à maintenant, les incubateurs semblent avoir été exploités à la périphérie plutôt qu'au coeur du secteur de la petite entreprise. Cette technique a été utilisée comme mesure curative, soit pour améliorer la pénétration technologique, soit pour raviver une région affaiblie, plutôt que comme moyen de mettre en valeur un potentiel évident dans des marchés développés.

L'application de la technique des incubateurs au Canada laisse également voir un biais régional intéressant. Dans l'ouest du pays, ils servent à favoriser ou à augmenter la composante technologique de la base économique. Dans l'est, ils visent à stimuler l'activité économique des régions en difficulté économique. Au centre, on a dénombré jusqu'ici relativement peu de programmes d'incubation, bien qu'un nombre important de ceux-ci soient actuellement en voie d'élaboration.

(ii) Futurs incubateurs canadiens

La nouvelle génération d'incubateurs canadiens -- ceux qui ont été lancés ou entreront en activité en 1986 -- présente deux caractéristiques: elle vise un groupe plus vaste de nouvelles entreprises et elle est plus étroitement rattachée aux collectivités locales.

Il est intéressant de noter que, jusqu'à maintenant, l'Ontario n'a compté qu'un seul incubateur en exploitation. Toutefois, cette situation est rapidement en train de changer. Le ministère provincial de l'Industrie et du Commerce vient de conclure des ententes contractuelles avec des groupes de six collectivités ontariennes au sujet du financement mixte de programmes d'incubation. Cette année, des incubateurs verront le jour à Thunder Bay, London, Kitchener/Waterloo/Cambridge, Brantford, York et Kanata. Cornwall sera peut-être aussi de ce groupe si la ville réussit à constituer une organisation appropriée issue de la collectivité.

Dans le cadre du programme des centres communautaires de petites entreprises, le gouvernement provincial a établi des coentreprises de concert avec des municipalités ou des organisations locales. Celles-ci peuvent être des groupes à but soit lucratif, soit non lucratif. Chaque incubateur doit fournir à ses locataires des locaux à faible prix, des conseils sur place et une gestion professionnelle. Les candidats doivent assumer toutes les dépenses en capital, puisque la province n'investira pas dans la construction de nouveaux bâtiments et ne financera pas non plus des locations à long terme. Sur le plan financier, la province s'engage uniquement à payer une partie des frais d'exploitation de l'incubateur.

Les fonds provinciaux s'ajoutent à ceux qui ont été réunis localement, mais il est prévu que le financement provincial ne durera que trois ans. L'objectif est de rendre l'incubateur autonome au cours de cette période. L'ensemble du programme est considéré comme un projet pilote, qui sera évalué d'ici à trois ans. Tant que cette évaluation n'aura pas été effectuée, l'Ontario ne lancera pas d'autres programmes d'incubation.

Chaque groupe qui, en vertu du programme, présente une demande de financement pour établir un incubateur doit faire la preuve de la participation de la collectivité, de son engagement financier et de son aptitude à devenir autonome. Les sept emplacements susmentionnés ont été choisis parce qu'ils répondaient aux critères, et qu'il se faisait déjà dans la collectivité visée de la création d'entreprises. Le gouvernement provincial estimait que l'investissement consenti dans ces collectivités serait celui qui donnerait le meilleur rendement.

Au cours des trois années d'existence du programme, on prévoit que les sept incubateurs créeront 300 nouvelles entreprises dans divers secteurs. Comme en Ontario 100 000 nouvelles entreprises voient le jour à chaque année, cela signifie que le programme aura un impact direct sur un dixième de un pour cent des nouvelles entreprises. Il est donc évident que les incubateurs ne contribueront pas appréciablement à réduire le taux d'échec des petites entreprises en Ontario. Ils visent plutôt à accélérer le développement et la croissance de celles-ci. Pour juger de leur contribution à l'accélération de ce rythme de croissance et de développement, on étudiera les entreprises qui ont participé à un programme d'incubation et on les comparera

à 10 000 nouvelles entreprises n'ayant pas bénéficié d'un tel programme.

Selon le gouvernement provincial, un des principaux intérêts des programmes d'incubation est leur capacité de renforcer les services offerts aux entreprises par les collectivités. Les programmes d'incubation et les programmes d'extension des services qui en découlent peuvent favoriser l'esprit d'entreprise et encourager l'investissement au niveau local. L'incitation à réussir est forte, parce que les principaux intervenants ont tous un intérêt acquis dans la collectivité et dans tout mécanisme susceptible d'avantager celle-ci sur le plan économique.

Le gouvernement fédéral a également mis sur pied, en régime de coentreprise avec TIEM, un programme d'incubation axé sur la collectivité. Celui-ci a pour but d'encourager une approche populaire au développement économique. La composante d'incubation de cette démarche prend la forme d'une série de programmes de développement et de soutien. L'initiative dépend de l'appui offert au programme par la collectivité et de sa participation à celui-ci. TIEM collaborera avec la collectivité pour établir des programmes d'innovation visant à stimuler le développement des entreprises et aidera à la création, dans la collectivité, de réseaux d'orientation venant compléter les services d'orientation offerts au sein du centre d'incubation. TIEM s'emploiera également à établir, de concert avec la collectivité, des ressources locales d'investissement à l'intention des nouvelles petites entreprises. Financé par le MEIR et Emploi et Immigration, TIEM implantera son vaste programme à Vancouver, à Winnipeg, à Québec, à Sydney et à St. John's.

De nombreuses personnes qui s'occupent des incubateurs étudiés aux fins du présent rapport estiment que le programme de TIEM est très controversé en raison de ses dispositions de financement. L'aspect le plus discuté semble être le fait que TIEM recevra, d'Emploi et Immigration, 8 500 \$ pour chaque emploi créé, tout en touchant des redevances des entreprises qui font partie du programme d'incubation.

C'est en Nouvelle-Ecosse qu'on trouve le programme d'incubation le plus vaste au Canada. Toutefois, jusqu'à maintenant, la plupart des incubateurs de la province n'ont été guère plus que des centres industriels subventionnés, où très peu de services d'orientation sont assurés. Cela changera dès l'établissement d'une installation totalement nouvelle à Woodside. D'après des discussions tenues à Halifax, celle-ci va marquer un changement radical par rapport à ce qu'on appelait jusqu'ici un incubateur en Nouvelle-Ecosse. L'accent sera mis sur la technologie avancée, et on offrira, en plus des locaux et des services administratifs, des services complets d'orientation.

Le Québec a manifesté un intérêt considérable pour le concept de l'incubateur. Il en a d'ailleurs été question lors de la dernière campagne électorale, les deux partis promettant une augmentation importante du nombre d'incubateurs dans la province. Actuellement, on en dénombre trois en exploitation et plusieurs autres au stade de la proposition ou de la mise au point. Bien que le programme d'incubation de Grand-Mère soit le mieux rodé de la province, il faut aussi signaler l'ouverture récente d'autres installations à Bécancour et Boucherville.

Bécancour (le Centre d'incubation industrielle de Bécancour) est une initiative entièrement privée, en exploitation depuis août 1985. Deux hommes d'affaires locaux ont acheté un immeuble vacant d'environ 75 000 pieds carrés. Ils ont bénéficié de l'aide technique du COPERS (Conseil de promotion économique de la Rive-Sud), qui a travaillé avec les locataires de l'incubateur. Actuellement, on compte trois locataires employant une vingtaine de personnes dans l'industrie légère.

L'Inno Centre de Boucherville a été créé à l'automne 1985. Actuellement, il fonctionne à partir de locaux loués et il assure la supervision des activités de trois nouvelles entreprises; on prévoit emménager dans un nouvel immeuble lorsque le nombre de locataires atteindra une vingtaine. A l'heure actuelle, l'accent est mis sur les locaux, les services d'orientation étant assurés par des sources extérieures.

Les activités que nous venons de décrire marquent le début de ce qui promet devenir un phénomène important au Québec. Compte tenu de sa tradition d'action communautaire et de son besoin de développement économique, le Québec semble être un endroit propice à l'expansion des incubateurs.

Terre-Neuve étudie le concept des incubateurs depuis un certain nombre d'années, mais n'a établi ses premiers incubateurs qu'au cours des derniers mois. Un incubateur TIEM vient d'ouvrir ses portes à St. John's, tandis que la ville de Pasadena vient aussi de se doter d'une installation du genre. Pasadena est située à 70 milles à l'est de Corner Brook et, bien qu'elle ne compte que 3 500 habitants, elle dessert une population de 60 000 habitants dans un rayon de 30 milles. Le programme d'incubation a pour but de stimuler les activités commerciales de la région. Les réseaux communautaires appropriés ont été établis pour assurer la prestation aux locataires de services de consultation et d'orientation. Les administrateurs de l'incubateur sont en voie d'établir pour ces derniers une caisse commune d'investissement, tandis la direction s'est employée activement à cerner des possibilités commerciales. Plusieurs participants ont sillonné la province et sont allés à l'extérieur, à la recherche de possibilités commerciales viables pour leur région. Le programme d'incubation a pour but de stimuler l'activité commerciale et d'aider les entrepreneurs à établir des entreprises autonomes.

Les incubateurs de la génération montante appliquent des programmes plus complets que la plupart des précédents. Toutefois, comme ces derniers, ils visent des résultats propres à chacun. Pour juger de leur validité et comparer leurs résultats, il faut donc les classer d'une façon ou d'une autre.

(iii) **Technique de classement des incubateurs**

Il y a autant de manières de classer les incubateurs qu'il existe de facettes au programme. On les classe par exemple selon leurs objectifs, leurs sources de financement, leur taille, ou leur emplacement. Le critère de classement le plus fréquemment utilisé est la source de financement. Suivant cette méthode, on distingue quatre formes de financement: sources privées, groupes à but non lucratif, sources gouvernementales et universités. Ces catégories sont moins définies au Canada qu'ailleurs, du fait que les programmes d'incubation y sont financés presque exclusivement par des fonds publics.

Etant donné que beaucoup d'incubateurs canadiens ont été créés dans un but de développement économique précis, il semble logique de les classer en fonction de cet objectif. En essayant de placer chaque programme d'incubateur sur une échelle économique (voir Figure 4), nous avons constaté qu'il y avait sous ce rapport trois types distincts de programmes d'incubation. Le premier type correspond aux incubateurs conçus pour relancer une économie affaiblie. Les incubateurs de cette catégorie ont été chargés de créer une activité là où il n'en existait pas ou de relancer une économie affaiblie par une récession économique. Ceux du deuxième type ont été conçus pour exploiter une économie forte. Leur mission, qui se fonde sur une infrastructure solide et une économie saine, consiste à favoriser l'expansion et l'implantation du secteur de la petite entreprise. Enfin, les incubateurs de la troisième catégorie ont été conçus pour favoriser le passage d'une économie déjà solide à un stade avancé de développement. Leur but est de faciliter l'entrée dans la base économique existante des entreprises de technologie avancée de bas de gamme ou d'en accroître l'envergure.

Bien qu'il soit peut-être simpliste de classer les programmes d'incubation selon le niveau de développement économique, cela s'est révélé le moyen le plus efficace d'évaluer la qualité et l'importance des programmes offerts à des entrepreneurs faisant des affaires dans des milieux tout à fait différents. C'est précisément le milieu économique qui doit déterminer la nature des programmes d'incubation et l'envergure des ressources externes requise pour obtenir des résultats valables.

FIGURE 4

**CLASSEMENT ÉCONOMIQUE
DES INCUBATEURS AU CANADA**

Encourager une économie forte	Vancouver Calgary Winnipeg
Exploiter une économie forte	Waterloo Kanata, Vancouver (TIEM) Kitchener, London, York Winnipeg (TIEM), Québec Brantford
Relancer une économie faible	St. John's (TIEM) Grand-Mère Bécancour Charlottetown, Bathurst, Dieppe Camrose, Pasadena, Sydney



(iv) **Examen de l'expérience canadienne en matière d'incubateurs**

La mise en place d'incubateurs, au Canada, ne procède d'aucun plan cohérent. Il n'existe certes pas de consensus national quant à la définition d'un incubateur ni de vue généralement acceptée sur les résultats qu'il convient d'attendre de celui-ci. Les incubateurs ont plutôt été créés pour une foule de buts différents et dans des conditions fort variées.

Le gouvernement a accordé son appui aux incubateurs dans le cadre de programmes traditionnels de développement régional et grâce à des subventions directes. Cependant, presque aucune évaluation continue des programmes d'incubation n'a été effectuée par une source extérieure. Malgré tout, le mouvement semble gagner de l'ampleur. A en juger par le nombre d'incubateurs proposés ou déjà en voie de mise au point, le Canada pourrait facilement voir le nombre de ces centres d'incubation passer de vingt à quarante au cours des deux prochaines années.

Mais quelles leçons tirer de l'expérience des incubateurs établis au Canada? Les huit programmes examinés dans le présent rapport peuvent se classer d'emblée en deux groupes. Le premier regroupe ceux qui cherchent à aider les économies locales en difficulté en stimulant l'activité économique. Le second rassemble ceux qui ont pour but de renforcer des économies locales relativement saines en favorisant la création d'entreprises de technologie avancée.

Les incubateurs de Charlottetown, Bathurst, Dieppe et Grand-Mère ont tous été établis dans le but d'améliorer des conditions économiques défavorables. Toutefois, les programmes varient grandement. Les incubateurs des provinces de l'Atlantique sont nés du désir de remplir les parcs industriels municipaux. Dans ce cas, l'accent a été mis sur la fourniture de locaux et de services aux entreprises naissantes. Par contre, les services d'orientation ont généralement été très modestes; on ne s'est guère préoccupé de cet aspect du programme. On indique aux locataires les programmes d'aide existants du gouvernement, mais la collectivité ne s'occupe pas vraiment d'établir des réseaux de soutien visant le

développement des petites entreprises. Dans les provinces de l'Atlantique, presque tous les incubateurs sont entièrement occupés. La plupart des locataires sont de nouvelles entreprises, et on en compte donc une quarantaine dans la région. Mais il n'y a guère d'incitation à faire progresser les entreprises, c'est-à-dire à faire accéder à l'autonomie celles qui sont fructueuses, et à renvoyer celles qui ne le sont pas afin de permettre à d'autres de bénéficier de l'aide ainsi offerte. De plus, il n'y a, dans aucun de ces incubateurs, de locataires éventuels qui ont demandé ou qui attendent d'être admis. Cela peut être dû à l'isolement des programmes d'incubation. En effets, les incubateurs de l'Atlantique ne semblent pas jouir de l'appui des programmes ou des réseaux de citoyens qui favorisent la mise en valeur des entreprises ou des possibilités économiques.

Par contre, l'incubateur de Grand-Mère a exploité les ressources établies dans la région pour favoriser le développement économique. Il fonctionne dans le contexte d'un réseau perfectionné de programmes et de comités structurés de manière à aider les petites entreprises à atteindre l'autonomie. Bien qu'on y offre des loyers réduits et des services partagés, l'orientation constitue visiblement une priorité. Des ressources importantes, aussi bien sur place que dans la collectivité, ont été engagées pour former les entrepreneurs à la gestion de leurs entreprises. L'incubateur et ses programmes satellites jouissent d'un appui dynamique considérable à l'échelon régional. L'envergure même du projet est un des facteurs qui a permis de mobiliser cet appui et ces ressources. L'incubateur peut en effet accueillir de 60 à 80 locataires, ce qui rend l'investissement en ressources et en main-d'oeuvre attrayant et rentable.

A l'exception de Charlottetown et peut-être de Bathurst, aucun incubateur n'est en exploitation depuis suffisamment longtemps pour qu'on puisse tirer des conclusions valides sur la capacité des divers programmes d'incubation de relancer des économies faiblissantes.

Les incubateurs de Waterloo, de Winnipeg, de Calgary et de Vancouver se sont donné comme but principal de favoriser la mise sur pied de petites entreprises de technologie afin de diversifier la base économique existante de la région. Là encore, les programmes varient beaucoup quant à leur structure et leur rendement. A Vancouver et à Calgary, on vise à accroître le secteur régional de technologie avancée de bas de gamme, en favorisant le lancement de petites entreprises. Pour être acceptée dans ces incubateurs, une entreprise doit comporter une composante de R-D. On peut supposer que cette R-D offre une application et des débouchés directs, mais en général le produit en est encore au stade du développement. Plusieurs locataires se livrent à des activités commerciales dans des domaines connexes pour financer leurs travaux de R-D et cherchent des investisseurs qui leur permettront de réaliser le potentiel de leurs travaux de développement.

Ces facteurs créent pour le programme d'incubation des priorités tout à fait particulières. A Vancouver, on attache beaucoup d'importance à trouver des investisseurs pour les locataires. L'immeuble même constitue un outil de commercialisation. Mais on met moins l'accent sur l'orientation traditionnelle et les locataires ne se voient guère offrir de services communs; par contre, on consacre des ressources appréciables à l'assistance technique et à l'orientation en matière d'investissement. A Calgary, on fournit aux locataires une assistance technique importante, mais aussi un service d'orientation et des services communs. L'incubateur n'y a toutefois pas de réseau établi dans le milieu des investisseurs. Ni l'un ni l'autre de ces incubateurs n'exige que le locataire ait un produit ou un service prêt à être commercialisé, ce qui constitue un écart appréciable par rapport au principe traditionnel de l'incubateur. A Calgary et à Vancouver, le programme est axé sur la phase de R-D du développement de l'entreprise: on y "incube" donc des entreprises de recherches privées qui espèrent lancer dans l'avenir des produits ou des services rentables. Cela exige généralement de longues périodes d'incubation et entraîne un besoin critique de ressources financières pendant les étapes du développement.

A Winnipeg et à Waterloo, on choisit comme locataires des entreprises de technologie qui sont prêtes à commercialiser leur service ou produit. Là encore, les priorités des deux endroits sont différentes. L'incubateur de Winnipeg s'inscrit dans un vaste programme destiné à favoriser le développement du secteur de la petite entreprise axé sur la technologie. L'incubateur accueille fréquemment les jeunes entreprises les plus fragiles dans le but de les stabiliser et de les aider à atteindre l'autonomie. Cet aspect "protecteur" du programme, s'ajoutant à l'appui financier fourni par le gouvernement provincial, rassure les nouvelles entreprises. A Waterloo, un des éléments fondamentaux du programme était un examen critique. Le séjour moyen des locataires dans l'incubateur était inférieur à un an. L'accent était mis sur l'orientation des entrepreneurs ayant un bon produit ou service prêt à être commercialisé. Les entreprises fortes ont crû rapidement et ont quitté l'incubateur, tandis que les autres ont été forcées de reconnaître que leur idée n'était pas fructueuse et elles sont également parties. Le principe fondamental lié à l'incubateur de Waterloo voulait que les nouvelles entreprises devaient croître ou périr, mais qu'elles ne pouvaient pas rester statiques au sein de l'incubateur. A Waterloo, on a soigneusement sélectionné les locataires éventuels et beaucoup investi dans l'orientation des entreprises admises. Toutefois, l'incubateur était trop petit pour répondre aux demandes d'admission et n'était pas rentable, compte tenu des ressources engagées.

Chacun des programmes d'incubation axés sur la technologie peut justifier les mesures offertes à ses locataires comme étant des moyens de favoriser un nouveau secteur de l'économie. Toutefois, en ce qui concerne la création d'entreprises autonomes fonctionnant dans le secteur privé, seul le programme de Waterloo a donné, jusqu'à présent, des résultats appréciables.

Il est impossible de tirer des conclusions claires concernant la contribution des programmes d'incubation au développement de la petite entreprise. Jusqu'ici, on n'a pas vraiment réalisé d'étude exhaustive sur les incubateurs canadiens. Il ne se fait en outre pas d'enquête périodique sur les activités des incubateurs et il n'existe aucune base de donnée sur les ressources des

incubateurs, ou sur leurs résultats. Jusqu'à maintenant, seuls les responsables du programme de soutien des incubateurs du gouvernement de l'Ontario ont prévu d'évaluer, au cours des trois prochaines années, les résultats de leurs programmes d'incubation en les comparant aux résultats obtenus par 10 000 nouvelles petites entreprises n'ayant pas bénéficié d'un appui du genre.

Les commentaires et observations que renferme le présent rapport sont le fruit de visites sur le terrain et d'entrevues faites au téléphone avec les directeurs et locataires d'incubateurs, ainsi que de discussions tenues avec divers fonctionnaires chargés du financement des incubateurs. Le document est en grande partie fondé sur des hypothèses générales formulées par les divers intervenants. Avant d'évaluer l'expérience canadienne en matière d'incubateurs, il faudrait classer ceux-ci et s'entendre sur des normes d'évaluation des divers buts et objectifs.

Toutefois, même cet examen initial des incubateurs canadiens permet de mettre en lumière certains points forts et points faibles des programmes actuels. Il ne fait aucun doute que les porte-parole et les membres des collectivités, ainsi que les hauts fonctionnaires des divers paliers de gouvernement, manifestent un profond engagement envers les programmes d'incubation. Toutefois, faute d'une méthode plus efficace pour analyser les divers programmes et transmettre les leçons apprises aux intéressés, la mise en application de ceux-ci entraînera fatalement la répétition d'erreurs et d'incompréhensions coûteuses. Cet outil risque donc d'être écarté avant même d'avoir pu faire ses preuves.

3. AMELIORATION DU RENDEMENT DES INCUBATEURS

On a lancé les incubateurs, au Canada, dans l'espoir, qui peut maintenant sembler un peu exagéré, de les voir accélérer le développement économique. De plus, leur structure essentielle et leurs limitations étaient mal comprises. C'est ce qui explique que les incubateurs n'aient pas encore réalisé ici leur plein potentiel.

Parmi les difficultés que nous avons cernées au cours de la présente étude, les suivantes semblent les plus importantes:

- a) Accès à l'autonomie. Il existe peu d'incubateurs, au Canada, où l'on a mis en place des mesures efficaces pour inciter les locataires à devenir autonomes dans un délai raisonnable, ou après avoir atteint certains objectifs économiques. Certains incubateurs risquent de devenir des abris permanents pour des entreprises qui refusent d'affronter la concurrence du marché.
- b) Orientation. La plupart des prétendus incubateurs, au Canada, ne sont en fait guère plus que des centres industriels, parce qu'on y a sous-estimé le rôle de l'orientation dans le développement des petites entreprises. En général, il n'y a pas suffisamment d'appui et d'engagement de la part de la collectivité envers la fonction d'orientation.
- c) Economies d'échelle. Comme corollaire à ce manque d'engagement de la collectivité envers l'orientation, signalons que beaucoup d'incubateurs sont simplement trop petits pour justifier l'effort d'orientation à grande échelle qui pourrait faire toute la différence entre la réussite et l'échec d'une petite entreprise. C'est pourquoi, dans de nombreux incubateurs, l'orientation a tendance à être superficielle, et des domaines essentiels, telle l'étude de marché ou l'assistance technique, peuvent être déficients.
- d) Capital de placement. Il manque fréquemment aux programmes d'incubateurs l'organisation d'un réseau local de capital de placement disponible pour les petites entreprises. Souvent, on encourage les locataires à ne pas chercher plus loin que le programme gouvernemental d'aide financière le plus accessible ou le plus flexible. Ce point de vue étroit résulte d'un manque d'information sur les sources de capital appropriées. Signalons aussi la difficulté à obtenir, du gouvernement ou du secteur privé, des prêts de petites ou moyennes sommes permettant de lancer de petites entreprises. Les prêts que ces deux sources sont disposées à consentir semblent trop élevés pour ce secteur.

- e) Financement par l'Etat. Les incubateurs du Canada ont été fortement subventionnés par le gouvernement fédéral et ce, par l'intermédiaire de plusieurs ministères différents. Le MEIR, par exemple, a financé certains incubateurs dans le cadre de ses programmes de développement régional, tandis qu'Emploi et Immigration en a financé d'autres dans le cadre de ses initiatives de création d'emplois. Des programmes de subventions distincts peuvent susciter de la confusion au sujet du rôle et de la fonction de l'incubateur lui-même. Toutefois, le principal problème associé au financement public est que celui-ci précède fréquemment toute véritable initiative communautaire. Trop souvent, en effet, le gouvernement fédéral a financé un programme en entier, en exigeant très peu de la collectivité. La générosité des ministères fédéraux a, en fin de compte, court-circuité l'engagement communautaire pourtant si important pour un programme d'incubateur.

Il existe toutefois des solutions positives à toutes ces difficultés. Mais il faudra changer le contexte dans lequel évoluent les programmes d'incubation. Pour que ceux-ci s'inscrivent dans une stratégie populaire de développement économique, les collectivités devront jouer un rôle plus important dans leur lancement et leur maintien. Mais peu de collectivités peuvent soutenir une telle entreprise seules. Le soutien d'un incubateur exige l'établissement d'une collaboration entre une série de ministères et organismes gouvernementaux et les collectivités concernées. Les ressources permettant d'abriter l'incubateur et d'en assurer la bonne marche devraient se trouver dans la collectivité ou les environs, bien que leur mise en valeur initiale puisse se faire de concert avec des organismes extérieurs. Cependant, si la responsabilité de chaque incubateur incombe à la collectivité immédiate, l'infrastructure ou le réseau d'appui peut être mis en place grâce à la mobilisation, dans une stratégie commune, des ressources des divers ministères fédéraux et provinciaux intéressés. Cette stratégie suppose en définitive d'appuyer plutôt que de supplanter l'initiative communautaire.

(i) Programmes d'appui des incubateurs

A l'heure actuelle, on exige de presque tous les incubateurs qu'ils créent eux-mêmes les programmes de soutien qui servent directement à leur exploitation (à l'exception de l'utilisation par TIEM des programmes de Control Data). Or, sauf pour de légères variations selon les régions et les collectivités, beaucoup de ces programmes de soutien sont communs à tous les incubateurs. L'utilisation de programmes d'aide provinciaux et nationaux au soutien des initiatives communautaires pourrait contribuer à améliorer le rendement des incubateurs et à en réduire les coûts d'exploitation.

- a) Communications. A l'heure actuelle, les incubateurs existants fonctionnent dans un isolement relatif. Le manque de communications réduit presque à zéro la possibilité d'apprendre de l'expérience des autres ou de partager des ressources.

Toutefois, les possibilités offertes par les télécommunications se multiplient, alors que les coûts d'utilisation de cette ressource électronique diminuent constamment. Un service gouvernemental comme le secrétariat de la petite entreprise du MEIR pourrait très efficacement jouer un rôle de chef de file en évaluant diverses options en matière de communications et en recommandant une stratégie susceptible d'être acceptée par un grand nombre de centres d'incubation. Cette stratégie devrait comporter des liaisons par ordinateur permettant le partage du courrier électronique et l'accès aux banques de données pertinentes. L'établissement de réseaux informatiques permettrait de recueillir de façon simple et efficace les données servant à analyser le rendement des incubateurs et d'en faire une évaluation constructive.

La valeur d'une stratégie de communications réside dans la volonté de communiquer des intéressés. Il faudrait inciter les organismes et les ministères qui préparent ou traitent l'information utile aux chefs de petites entreprises à communiquer avec les divers incubateurs au moyen du réseau. De même, il faudrait au départ encourager les locataires et les directeurs des incubateurs à communiquer avec leurs homologues d'autres incubateurs afin de tirer profit de l'expérience commune.

A condition qu'il soit bien structuré et que son coût soit raisonnable, le réseau de communications pourrait s'avérer une forme d'aide très précieuse pour les incubateurs.

- b) Financement. Le financement des petites entreprises constitue un éternel problème, étant donné qu'il n'existe encore aucune méthode efficace de mettre en relation les besoins d'une petite entreprise avec une source appropriée de financement. La sous-capitalisation gêne le développement des petites entreprises et limite l'expansion du marché. Au lieu de se concentrer sur ses propres activités, l'entrepreneur novice, afin d'assurer la survie de son affaire, doit consacrer énormément de temps et d'énergie à trouver des sources de capitaux ou des investisseurs intéressés.

La plupart des entrepreneurs financent au départ leur petite entreprise grâce à leurs économies personnelles et des prêts consentis par des parents et des amis. Pour obtenir des fonds supplémentaires, ils contractent souvent un prêt bancaire garanti par leurs biens personnels plutôt que commerciaux. Généralement, un tel financement permet à une entreprise de traverser les toutes premières étapes de son développement.

Des difficultés peuvent toutefois surgir lorsque l'entreprise se trouve sur le point d'élargir sa clientèle et d'obtenir de nouveaux débouchés. Elle a alors besoin d'un financement intermédiaire,

c'est-à-dire supérieur à celui qu'on peut obtenir au moyen d'un emprunt personnel (ou une fois la marge de crédit personnelle épuisée), mais pas suffisamment important pour intéresser les investisseurs de capital-risque. Le manque de fonds, à ce moment critique, peut empêcher une entreprise de réaliser l'expansion qu'exige une demande croissante.

Dans son mémoire à la Commission Macdonald, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a présenté un tableau où elle indiquait les besoins financiers des petites entreprises aux diverses étapes de leur croissance (voir Tableau 2).

La FCEI estime qu'il faut investir chaque année une somme de l'ordre de 3 milliards de dollars pour maintenir les petites entreprises canadiennes en exploitation. Il est toutefois improbable qu'un programme d'incubation, même s'il était beaucoup plus vaste que le programme existant, influencerait considérablement sur les besoins d'investissement.

Les responsables des incubateurs prétendent que ceux-ci réduisent les risques de faillite de leurs locataires, ce qui devrait selon eux intéresser les investisseurs à ces entreprises dès les premières étapes de leur développement. Mais, jusqu'à présent, et sauf pour Discovery Park et Innovation Place, les incubateurs canadiens et les résultats qu'ils ont permis d'obtenir ne semblent pas avoir impressionné le milieu du capital-risque. Les incubateurs au bilan le plus étoffé sont ceux, voués à la création d'emplois, des provinces de l'Atlantique, et le financement considérable offert dans ce cas par le gouvernement constitue l'antithèse de ce que recherche le milieu du capital-risque. Les incubateurs davantage orientés vers le secteur privé sont plus récents et n'ont pas encore fait leurs preuves.

La question du capital-risque est néanmoins d'une importance cruciale pour le succès futur des incubateurs du Canada. La recherche d'une solution posera un défi aux exploitants d'incubateurs et aux collectivités où ceux-ci sont installés. Selon les autorités gouvernementales, il y a divers moyens d'attirer des capitaux pour les locataires des incubateurs, dont les suivants:

- ° un programme de garanties gouvernementales pour les prêts et les investissements consentis aux locataires d'incubateurs;
- ° la communication, aux locataires, d'une information plus utile sur la disponibilité de capitaux privés;
- ° des stimulants fiscaux spéciaux conçus de façon à favoriser l'investissement dans les entreprises locataires d'incubateurs;
- ° une campagne dynamique, de la part du gouvernement, pour promouvoir le concept de l'incubateur auprès des investisseurs.

Bien qu'il existe effectivement des programmes gouvernementaux d'encouragement à l'investissement dans les petites entreprises, plusieurs d'entre eux ne complètent pas directement le programme des incubateurs. Dans tout le pays, des directeurs et des locataires ont déclaré qu'il leur était nécessaire de trouver des sources privées de financement pour les nouvelles entreprises. Selon eux, un financement presque entièrement public est généralement préjudiciable aux petites entreprises. Des initiatives gouvernementales plus pertinentes accroîtraient l'intérêt pour la technique des incubateurs et la feraient connaître, ce qui permettrait d'attirer des capitaux vers cet outil de développement.

- c) Marchés. La perspective d'offrir un produit ou un service nouveau et attrayant est un des principaux facteurs de la création de nombreuses petites entreprises. Mais pour que cette démarche soit couronnée de succès, il faut bien connaître et comprendre la demande éventuelle du marché.

TABLEAU 2²⁷

Besoins financiers en fonction de l'étape de la croissance

Etape du développement	Besoins de capitaux	Investisseurs types
1. OUVERTURE (2 ans)	jusqu'à 75 000 \$	Propriétaire Famille Associés
2. 1 ^{re} EXPANSION (de 2 à 5 ans)	de 75 à 250 000 \$	Riches particuliers Investisseurs organisés Employés
3. 2 ^e EXPANSION (de 5 à 10 ans)	de 250 à 1 million \$	Investisseurs "éclairés" Capital-risque Employés
4. MATURITE/ DIVERSIFICATION (10 ans)	Plus d'un million \$	Capital-risque Fonds de retraite Employés Actionnaires publics

²⁷ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, "A Full-employment Future", Mémoire présenté à la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada (Décembre 1983), p. 19.

Les entrepreneurs doivent être bien au fait du potentiel commercial immédiat et à court terme de leur produits ou service. Ils doivent également savoir où se trouvent les débouchés éventuels, en vue d'une expansion future. Ils doivent aussi être en mesure de promouvoir leurs produits efficacement de façon à rejoindre leurs marchés cibles. Ils doivent comprendre la nature de leur concurrence. Ils doivent enfin savoir s'il existe ou non dans le marché la main-d'oeuvre appropriée ainsi que le personnel de production et de vente nécessaire.

Or il est rare que le propriétaire d'une nouvelle entreprise puisse se payer les services d'une entreprise d'étude de marché pour obtenir ces renseignements essentiels. La plupart des nouvelles entreprises sont guidées par l'intuition et la conviction qu'a leur propriétaire de la viabilité de son produit. Trop souvent, l'entreprise a mal ciblé sa clientèle et rate de ce fait de nombreuses occasions.

Pour aider véritablement les petites entreprises, les incubateurs doivent inclure dans les services d'orientation offerts à leurs locataires la démarche essentielle de l'étude de marché. Il est vrai que dans quelques incubateurs canadiens, l'on s'est penché sur ce point, mais dans la majorité des cas, cet élément a été laissé pour compte, comme d'autres formes d'orientation d'ailleurs.

Une solution adoptée par plusieurs incubateurs consiste à travailler de concert avec une école de commerce voisine. Il s'agit en l'occurrence de tirer parti des compétences croissantes des étudiants à la maîtrise en administration des affaires pour faire dresser des plans et faire faire des études de marché à l'intention des locataires de l'incubateur. Une autre solution consiste à obtenir l'expertise d'hommes d'affaires à la retraite, notamment de ceux qui ont de l'expérience en commercialisation. Dans l'un et l'autre cas, il faut exploiter des réseaux efficaces au sein de la collectivité.

On peut aussi trouver dans les bureaux de divers ministères et organismes gouvernementaux quantité d'études de marchés. Il faudrait analyser cette précieuse information et l'organiser de manière que les propriétaires de petites entreprises et les directeurs d'incubateurs puissent y avoir accès à peu de frais.

- d) Gestion. S'il faut en croire les recherches dans le domaine, les personnes qui ont des idées novatrices, ou encore l'énergie et l'ambition voulues pour établir leurs propres entreprises, ne possèdent pas nécessairement les compétences en gestion qui leur permettraient de faire de leurs idées des succès commerciaux. Les entrepreneurs doivent se consacrer entièrement à l'exploitation de leur nouvelle entreprise. Ils ne peuvent se permettre d'aller suivre des cours ou d'obtenir un diplôme en administration des affaires. Quant à ceux qui ont fait des études traditionnelles en commerce, ils constateront peut-être que celles-ci n'ont guère de rapport avec l'exploitation d'une petite entreprise.

Généralement, le propriétaire-exploitant d'une petite entreprise doit être une "personne à tout faire". L'entreprise ne peut pas se permettre d'avoir plusieurs directeurs, chacun ayant un domaine d'expertise particulier. L'entrepreneur ne peut pas non plus se payer les services de divers spécialistes, comme comptables, experts fiscaux, spécialistes en commercialisation et avocats. Accaparé de toutes parts et obligé d'exercer une multitude de tâches, il doit faire preuve d'efficience et d'efficacité pour assurer le succès de son entreprise.

C'est pourquoi la prestation de services d'orientation doit constituer le pivot d'un programme d'incubation. Les incubateurs doivent mettre l'accent sur l'orientation et la consultation, qui sont indispensables à la survie des petites entreprises. Les entrepreneurs peuvent bénéficier de cette orientation sur place tout en exploitant activement leur entreprise.

Dans quelques incubateurs, on a mis au point des programmes de consultation très complets et apparemment très efficaces. Des programmes comme celui du perfectionnement des cadres établi à Innovation Place devraient être mis à la disposition des incubateurs intéressés.

En plus d'offrir aux nouveaux propriétaires d'entreprises des services d'orientation et de consultation, il faudrait leur enseigner à utiliser du matériel de gestion, comme les ordinateurs, et les encourager à s'en servir. Plus que toutes autres, les petites entreprises doivent être efficaces et souples. Les outils de ce genre peuvent leur permettre de réduire leurs coûts et de soutenir la concurrence. Il devrait donc être prévu, dans les programmes d'incubation, d'aider les entrepreneurs locataires à se familiariser avec les ordinateurs et à accéder aux ressources informatiques.

On pourrait dresser une longue liste de programmes nationaux et provinciaux susceptibles d'appuyer l'activité des incubateurs. En général, les incubateurs canadiens disposent d'un budget modeste, sinon serré. Ils ont un personnel limité et peu de ressources directes, et il est peu probable que cette situation change. Pour aider leurs locataires non seulement à gérer leur entreprise, mais également à trouver des fonds et à établir des stratégies efficaces de commercialisation, les directeurs d'incubateurs doivent pouvoir obtenir auprès de ressources extérieures l'aide et l'appui appropriés. Un directeur d'incubateur et ses commanditaires peuvent créer des réseaux de ressources dans la collectivité immédiate de l'incubateur, mais il existe aussi d'autres possibilités à l'extérieur de celle-ci. Les programmes de financement nationaux et provinciaux, les stratégies de communication, les réseaux étendus d'investisseurs et les services de soutien de la commercialisation, voilà autant de ressources éventuelles dont peuvent tirer parti les incubateurs locaux et leurs locataires.

Bien que les programmes de soutien soient certes essentiels pour assurer l'application efficace du concept de l'incubateur, il est tout aussi important, pour améliorer le rendement des incubateurs canadiens, de veiller à ce que chaque incubateur soit structuré de manière à pouvoir atteindre ses objectifs.

(ii) Modèles d'incubateurs canadiens

Les incubateurs canadiens visent une foule d'objectifs, allant de la création d'emplois dans une région économiquement défavorisée à l'encouragement de la R-D en technologie de pointe. Nous avons présenté ces objectifs dans la typologie descriptive du chapitre 2, où nous avons distingué les incubateurs centrés sur la R-D, ceux tournés vers le renouveau économique et ceux axés sur les activités commerciales de type courant. Pour être fructueux, le programme d'incubation doit être adapté à ces objectifs spécifiques.

- a) Incubateur tourné vers le renouveau économique: Ce type d'incubateur a pour but de créer des emplois dans les régions sous-développées ou économiquement défavorisées du pays. Il faut bien comprendre qu'un incubateur axé sur l'emploi exige, par définition, beaucoup plus d'efforts et d'engagement qu'une installation traditionnelle. En effet, ce type d'incubateur est situé dans une région où les mécanismes économiques ne fonctionnent pas bien et où une partie au moins de l'infrastructure économique peut s'être effondrée. Il se peut par exemple que les investisseurs et les travailleurs spécialisés aient quitté la région, laissant la collectivité sans leadership économique.

L'incubateur ne constitue pas, à lui seul, une panacée au marasme économique. Il ne peut être arbitrairement parachuté dans une région sous-développée dans l'espoir qu'il y améliorera, d'une manière ou d'une autre, l'économie, si des efforts parallèles ne sont pas déployés pour créer

une infrastructure économique appropriée. Celle-ci comprendrait entre autres des comités de bénévoles issus de la collectivité et chargés de sélectionner les locataires, d'administrer l'incubateur, ou d'aider à trouver les sources appropriées de capitaux. Cette infrastructure pourrait aussi comprendre des programmes de formation destinés aux entrepreneurs et aux travailleurs. Toutefois, la clé du succès d'un programme d'incubation du genre réside dans le choix de possibilités commerciales réalistes.

Bien qu'il puisse constituer un instrument important du développement de la petite entreprise dans une économie faible, un incubateur ne peut toutefois pas fonctionner en l'absence d'entrepreneurs aux propositions commerciales viables et dont les ressources leur permettent de concrétiser celles-ci. Le gros du travail de défrichage pour un incubateur centré sur le renouveau économique doit être effectué avant que l'incubateur ne soit prêt à démarrer. Dans des collectivités comme Grand-Mère et Pasadena, des comités de citoyens et des représentants de la collectivité ont consacré beaucoup de temps et de ressources à planifier et à préparer le renouveau économique avant d'établir l'incubateur. Mais cet engagement de la part de la collectivité doit se maintenir une fois l'incubateur en marche. Dans les régions en difficulté économique, les entrepreneurs en difficulté auront besoin d'encore plus d'appui et les entreprises fragiles, de services accrus.

Il peut être nécessaire au départ, compte tenu de la situation économique de la collectivité, que le gouvernement finance une partie du programme de l'incubateur. Mais ce financement ne devrait être fourni que lorsqu'une collectivité a déjà montré qu'elle comprenait les problèmes auxquels elle est confrontée et a pris des mesures en vue de les régler. Surtout, cela ne convient que lorsqu'une collectivité a manifesté son engagement envers le projet. En l'absence de cet engagement, un incubateur imposé par les autorités centrales a peu de chances de porter fruit, ou d'exploiter le plein potentiel des ressources de la collectivité.

Le véritable objectif que vise la politique gouvernementale, et que formulent maintenant plus fréquemment des provinces comme l'Ontario, consiste à remettre aux collectivités locales la responsabilité financière des incubateurs. Le gouvernement hésite de plus en plus à financer les immeubles devant loger les incubateurs. Les collectivités doivent soit utiliser des locaux vacants existants, soit recueillir des fonds pour en construire des neufs. Le raisonnement sur lequel repose ce principe est à la fois simple et convaincant: si une collectivité donnée ne peut pas acquérir un immeuble ou réunir des fonds pour en construire un, elle n'est peut-être pas non plus en mesure d'offrir aux locataires éventuels d'un incubateur une orientation adéquate ou un appui financier convenable. La question n'est pas de savoir si une collectivité désire avoir un incubateur, ou même si elle en a besoin d'un. La véritable question que doit se poser le gouvernement est celle de savoir si une collectivité a les ressources et l'enthousiasme voulus pour investir dans un incubateur. Si la réponse est négative, aucun investissement de fonds publics ne suffira à produire des entreprises autonomes.

- b) Incubateur centré sur des possibilités commerciales de type courant: Malgré leur hâte d'encourager la R-D dans des domaines de pointe ou de relancer des régions défavorisées du pays, les planificateurs ne doivent pas oublier que les incubateurs sont les instruments tout indiqués pour encourager les petites entreprises engagées dans des activités de type courant. Les diverses régions du Canada ne peuvent pas toutes avoir des industries de haute technologie de pointe. Elles ne sont pas non plus toutes sous-développées ou défavorisées. Les régions qui jouissent déjà d'une activité économique intense peuvent également bénéficier d'un programme d'incubation.

Bien qu'il ne soit guère réaliste d'envisager l'incubation d'un pourcentage même important d'entreprises, il peut être utile d'identifier les

nouvelles petites entreprises qui laissent entrevoir un potentiel de croissance significatif. Cela semble d'ailleurs être le principe qui sous-tend le programme d'incubation de l'Ontario, qui vise à tirer profit des occasions valables, dans quelque secteur qu'elles se trouvent. Le but recherché est l'accélération économique: en soutenant les entreprises prometteuses, en facilitant leurs premières années d'exploitation et, par conséquent, en les aidant à réaliser plus vite leur plein potentiel, le gouvernement de l'Ontario espère utiliser les incubateurs comme instruments de stimulation économique et permettre ainsi à son économie, déjà vigoureuse, de croître encore plus rapidement.

Dans la mesure où l'objectif politique est la stimulation économique, il serait peut-être plus juste de parler de serre chaude plutôt que d'incubateur. Quoi qu'il en soit, avec un objectif aussi clair, il faut manifestement structurer l'incubateur de manière à favoriser la croissance. A cette fin, il faut prévoir une gamme étendue de services de soutien et d'orientation, ainsi que des capitaux appropriés.

La plupart des incubateurs canadiens sont situés dans des installations construites expressément à cette fin. Toutefois, il peut être coûteux et peu efficace de construire un nouvel immeuble à chaque fois que l'on veut établir un incubateur. Celui-ci peut être tout à fait fonctionnel et offrir locaux, services et orientation sans être situé dans un bâtiment nouveau et construit spécialement dans ce but, ni même dans une seule installation.

Par exemple, un comité communautaire d'incubation pourrait conclure des ententes avec un certain nombre d'établissements existants, ayant une capacité excédentaire, afin de louer, dans différentes parties de la ville, des locaux convenant à plusieurs locataires. Etant donné qu'il s'agit d'espace

excédentaire, celui-ci pourrait être loué à court terme, à des taux inférieurs à ceux du marché. Plusieurs locataires pourraient être regroupés sur une même surface et jouir de la gamme complète des services offerts par l'incubateur pendant toute la durée de leur bail. L'expiration de celui-ci pourrait également marquer la fin d'autres services de soutien rattachés à l'incubateur. L'entreprise locataire pourrait ensuite choisir de rester dans les locaux en passant de nouvelles ententes avec le propriétaire initial, ou elle pourrait déménager ailleurs.

Cela permettrait d'éviter que les locataires ne deviennent des résidents permanents des incubateurs. A l'expiration du bail, les locaux cesseraient simplement de faire partie du programme d'incubateur; l'entreprise se trouverait, sans avoir à changer d'adresse, lancée dans la concurrence du marché. L'incubateur aurait déménagé dans d'autres locaux vacants de la collectivité.

La méthode de l'incubation provisoire dispense la collectivité d'immobiliser ses ressources dans des bâtiments et d'avoir à demander des fonds supplémentaires à un autre palier de gouvernement. On pourrait également réaliser de meilleures économies d'échelle, à moindre coût, en utilisant des locaux excédentaires plutôt qu'en construisant des immeubles conçus spécialement à cet usage. Qui plus est, l'incubateur provisoire permet d'orienter un plus grand nombre de nouvelles petites entreprises vers l'autonomie et ce, automatiquement, c'est-à-dire à l'expiration du bail.

- c) Incubateur centré sur la R-D: Cet incubateur a pour but d'encourager les entreprises privées qui effectuent des travaux commerciaux de R-D, généralement sur des applications de la technologie avancée. Contrairement aux autres incubateurs qui mettent l'accent sur les nouvelles entreprises, l'incubateur centré sur la R-D peut également attirer des composantes d'entreprises moyennes qui désirent

entreprendre de la R-D pour mettre au point un nouveau produit. Dans ce cas, il est moins probable que l'entreprise ait besoin d'une orientation traditionnelle. Elle aura plutôt besoin d'une assistance technologique et de financement pour ses efforts de recherche.

La majorité des entreprises privées de R-D se livrent à des activités commerciales rentables pour financer leur recherche. Souvent, les revenus ainsi produits suffisent pour maintenir l'entreprise en exploitation, mais non pas pour payer une recherche coûteuse et longue. C'est pourquoi un incubateur centré sur la R-D se consacre, en grande partie, à obtenir des capitaux privés aux fins de recherche. Il peut le faire en raison de la visée commerciale de la recherche: les investisseurs éventuels voient en effet une application commerciale prochaine.

Deux incubateurs canadiens centrés sur la R-D -- Discovery Park et Calgary -- présentent de nombreux contrastes. Discovery Park est situé à une adresse de prestige, possède des installations très modernes, un grand nombre de locataires, des mécanismes de sélection et d'évaluation importants et jouit de l'appui de la collectivité ainsi que de capitaux privés considérables. L'incubateur de Calgary, par contre, est perdu dans un grand lotissement immobilier, ses installations sont réduites, ses mécanismes de sélection sont en voie d'élaboration, l'appui de la collectivité demeure incertain et l'investissement en capital est limité.

Pour réussir, un incubateur centré sur la R-D doit jouir d'une crédibilité tant technologique que commerciale. Il a besoin d'un comité technologique qui peut faciliter les transferts technologiques et vérifier la faisabilité des solutions technologiques proposées. Cela aide les investisseurs relativement moins versés dans les domaines technologiques à évaluer le potentiel commercial du prototype ou de l'application. Par ailleurs, les entrepreneurs

effectuant des travaux de R-D à titre privé doivent pouvoir exploiter les ressources et l'expertise des établissements universitaires et des agences de recherche publiques. Ce sont ces entrepreneurs qui réalisent les transferts technologiques et ils doivent entretenir avec les établissements publics des relations de collaboration.

Il importe également de ne pas sous-estimer l'élément prestige, c'est-à-dire celui que confère une adresse ou une installation exceptionnelle. Cela peut être contraire à l'image répandue des travaux de R-D effectués dans un garage, mais cette dernière image ne correspond pas à la réalité en ce qui concerne les travaux de R-D avancée. Dans leur désir de se conformer à un stéréotype de travaux de R-D exécutés au moyen d'un budget de misère, les agences de développement risquent d'oublier l'aspect extérieur qui attire à l'installation et les locataires et les propriétaires. Bien qu'il ne faille pas exagérer l'importance de ce facteurs, une installation prestigieuse contribue à susciter la confiance et l'acceptation des investisseurs éventuels, qui savent que des travaux poussés de R-D coûtent cher.

Même si pratiquement tous les organismes de développement du Canada voudraient se mettre à l'heure de la technologie de pointe, il est évident que seules quelques régions du Canada possèdent les caractéristiques requises pour assurer la viabilité d'une telle entreprise. Les incubateurs centrés sur la R-D ne peuvent vraiment exister que dans les régions où il se trouve des universités ou des établissements publics de recherche et où il existe déjà une infrastructure comprenant au moins quelques grandes entreprises de technologie de pointe. Il est également important pour l'incubateur qu'on y trouve un groupe d'investisseurs éventuels conscients des conditions propres à la R-D.

- d) Variantes de l'incubateur. Il y a plusieurs variations possibles au concept de l'incubateur. Celui-ci peut par exemple être structuré de façon à répondre aux besoins des immigrants au Canada. Il existe actuellement un programme d'immigration destiné à encourager les entrepreneurs immigrés à investir leur actif au Canada. Un programme d'incubation pourrait donc être adapté à leurs besoins particuliers. En plus de leur fournir les services traditionnels aux incubateurs, il pourrait comporter une introduction aux pratiques commerciales canadiennes et une formation linguistique. Un tel programme pourrait être annexé aux incubateurs existants, là où le nombre d'immigrants le justifie.

Une autre variante pourrait être axée sur les besoins des Canadiens à l'étranger. Tout comme les incubateurs peuvent servir à attirer des capitaux étrangers au Canada, ils peuvent également contribuer à faciliter la pénétration, par des entreprises canadiennes, des marchés étrangers. On pourrait, par exemple, établir dans un marché étranger clé des bureaux qui seraient gérés en régime mixte par des organismes comme l'Association canadienne des exportateurs, la Société pour l'expansion des exportations, l'ACDI ou tout autre organisme intéressé. Ces bureaux pourraient être loués à court terme à des entreprises canadiennes désireuses de sonder un marché et on pourrait y offrir des services de traduction et de soutien, ainsi que des services d'orientation visant à faciliter l'accès de l'entreprise au marché en question.

(iii) **La vogue des incubateurs**

La petite entreprise exerce actuellement une influence déterminante sur la santé de l'économie et sa capacité de créer des emplois, et elle continuera vraisemblablement de le faire dans l'avenir immédiat.

Certains promoteurs ont grandement vanté les avantages des incubateurs. Sur la foi de ces témoignages, des millions de dollars ont été engagés dans divers projets

d'incubateurs au Canada. Mais personne ne peut se prononcer avec certitude quant à l'impact net des programmes d'incubation sur le développement des petites entreprises. On ne peut certes pas faire fi de leur capacité d'aider les petites entreprises à démarrer et à connaître un développement accéléré. Mais leurs résultats jusqu'ici, sauf quelques exceptions, ne sont pas très impressionnants. Ils offrent des possibilités fort attrayantes, mais tant qu'on ne pourra pas mesurer les résultats des programmes d'incubation, il faudra faire preuve de prudence, limiter les investissements et faire des examens et des évaluations rigoureux.

Bien qu'il incombe à chaque collectivité d'exploiter le potentiel des incubateurs, les organismes publics nationaux et provinciaux peuvent faciliter ce processus en répondant, d'une façon souple, aux besoins de la collectivité.

ANNEXES

- Annexe A: Rapports des visites sur le terrain**
- Annexe B: Entrevues avec les directeurs d'incubateurs**
- Annexe C: Entrevues avec les locataires d'incubateurs**

ANNEXE A: Rapports des visites sur le terrain

Au cours de la phase de recherche préliminaire, nous avons visité, comme préparation aux entrevues qui se trouvent aux annexes B et C, dix endroits où l'on nous avait signalé que des programmes d'incubation étaient en application. Voici un bref aperçu général des renseignements recueillis lors de chaque visite.

Colombie-Britannique - Discovery Park

Discovery Park, situé près du British Columbia Institute of Technology à Burnaby, a été entièrement financé par le gouvernement provincial. Ouvert en 1982, il est situé dans un immeuble remarquable qui a reçu le prix d'architecture du gouverneur général et a attiré l'attention internationale.

Discovery Park appartient à la Discovery Foundation, qui en assure également l'exploitation. Celle-ci est une organisation sans but lucratif créée par la Colombie-Britannique pour stimuler la technologie avancée dans la province. Elle est administrée par un conseil de 31 membres qui se renouvelle constamment de lui-même et qui comprend des représentants de chaque université de la province, du B.-C. Institute of Technology et du milieu des affaires.

La Foundation exploite actuellement trois parcs, dont Discovery Park. Le deuxième parc est situé sur un terrain loué de l'Université Simon Fraser et où se trouve un immeuble occupé par Microtel, qui compte environ 300 employés. Le troisième parc est adjacent à l'Université de la Colombie-Britannique. Un institut de recherche sur les pâtes et papiers est en voie de construction sur ce terrain, grâce à des fonds fédéraux, et on estime qu'il comptera un jour 350 employés. Des négociations sont également en cours entre la Discovery Foundation et l'Université de la Colombie-Britannique concernant la création d'un institut de recherche biomédicale.

Discovery Park comprend environ 70 000 pieds carrés d'espace à louer. Il abrite actuellement près de 45 locataires qui louent des locaux allant de 300 à 8 000 pieds carrés. On a dit que le bâtiment ressemblait en quelque sorte au "cube de Rubik" dans la mesure où les locataires commencent dans de petites installations et passent progressivement à des locaux plus grands.

Les loyers sont établis selon les taux du marché, parce qu'on estime qu'il serait injuste d'utiliser une fondation financée grâce aux deniers publics pour éloigner les locataires des lotisseurs privés. En fait, en raison de la baisse des taux observée ailleurs par suite de la récession, les loyers exigés à Discovery Park sont probablement situés au haut de la gamme pour la région de Vancouver.

Les baux sont signés pour une durée d'un an, mais chaque locataire peut conclure ses propres ententes financières avec la direction de l'incubateur. Le bail peut aussi être renégocié si l'entreprise connaît un changement de situation. Les locataires paient un montant forfaitaire qui comprend le chauffage, l'eau, les taxes, mais ne semble pas inclure beaucoup de services de bureau, à l'exception d'une machine télex et de quelques services de photocopie.

L'unique critère d'admission est que l'entreprise locataire doit être axée sur la R-D. A l'heure actuelle, la plupart des locataires travaillent dans l'électronique, les ordinateurs et les logiciels. Le programme vise à tirer les chercheurs de leur isolement, dans l'espoir que leur regroupement favorise une plus grande synergie.

Le mandat explicite de l'incubateur est de créer des emplois, ce qui correspond à la charte de la Discovery Foundation -- l'organisation mère de l'incubateur -- qui précise que celle-ci a pour but de créer des emplois en Colombie-Britannique. On estime que les locataires actuels emploient de 300 à 350 personnes, en plus du personnel de direction de chaque entreprise. Dans l'ensemble, quatre ou cinq entreprises ont fait faillite depuis le début. Cependant, on ne connaît pas exactement le taux de réussite.

Peu de sociétés sont devenues autonomes, bien qu'une, la Microlink, ait connu un succès remarquable. Non seulement est-elle devenue autonome, mais elle a attiré des capitaux de 4,5 millions de dollars et elle est en train de faire construire son propre immeuble.

Discovery Park ne semble guère inciter ses locataires à devenir autonomes. Normalement, les locataires commencent par louer quelques centaines de pieds carrés d'espace, pour ensuite passer à des locaux toujours plus grands, tout en demeurant dans l'incubateur. Etant donné que les installations sont excellentes, beaucoup d'entreprises semblent préférer être un peu à l'étroit dans Discovery Park plutôt

que de quitter l'incubateur. Non seulement y a-t-il une liste d'attente pour environ 25 % de l'espace, mais certaines entreprises établies ont été incitées à s'y installer. Par exemple, Mobile Data International, un producteur de pointe dans le domaine des ordinateurs mobiles, a son usine de fabrication à Richmond, mais son centre de R-D à Discovery Park. Cela ne semble pas correspondre aux objectifs fondamentaux du programme d'incubation.

Bien que Discovery Park n'offre à ses locataires aucun service de bureau, on y organise à chaque mois des réunions et des repas communs afin d'encourager la synergie. On incite les locataires à s'enquérir de leurs activités mutuelles, voire à conclure entre eux des contrats de sous-traitance. La Discovery Foundation dirige un Discovery Club qui tient des réunions mensuelles auxquelles sont invités des conférenciers connus. Les exposés portent sur une foule de sujets intéressant les entrepreneurs éventuels, notamment les questions de lois et de règlements.

Discovery Park et les environs deviendront peut-être une région de masse critique pour la technologie avancée. La proximité du B.C. Institute of Technology donne aux locataires de l'incubateur accès à une bibliothèque et à d'autres services. Des rapports étroits permettent également de réaliser des projets conjoints avec les professeurs de l'Institut ainsi que d'embaucher des étudiants pour l'été et des diplômés.

Un bureau de l'innovation, rattaché à la Discovery Foundation, oriente les innovateurs vers des programmes gouvernementaux, des personnes ressources de l'industrie et toute autre personne susceptible de les aider à mettre au point leurs produits, y compris des concepteurs, des analystes de marché, des planificateurs d'entreprises, des investisseurs et des avocats spécialisés dans le secteur des brevets. Le CNRC et le MEIR participent tous deux à ce programme. Le bureau reçoit environ 400 appels par mois et, dans 80 % des cas, il peut répondre aux demandes de renseignements au téléphone. Dans les autres cas, les intéressés peuvent faire appel aux services d'orientation, bien que les tarifs soient de 25 \$ la première heure et de 75 \$ les heures subséquentes afin de décourager toutes les demandes non sérieuses.

La Foundation applique également un programme de transfert de technologie, qui a pour but d'attirer la technologie de pointe dans la province, soit dans l'un des parcs de la Foundation, soit ailleurs. Un employé à plein temps se charge d'attirer ce type d'investissement, d'obtenir des stimulants de différents paliers de gouvernement et de réaliser des transactions.

Enfin, Discovery Park a accès à un fonds de capital de risque de 10 millions de dollars établi par la province. Ce fonds est destiné aux entreprises de haute technologie qui ont épuisé leurs capitaux, mais qu'on ne considère pas encore comme représentant un risque raisonnable pour les investisseurs privés. Pour avoir accès au fonds, les entreprises doivent rédiger un plan d'affaires, qui est examiné par un des cinq comités. L'aide financière peut prendre différentes formes, par exemple des débentures ou une participation minoritaire au capital. Dans la mesure du possible, on tâche d'obtenir d'autres sources de capitaux une contribution égale à celle provenant du fonds. Parfois, il suffit d'une déclaration d'intention écrite adressée au candidat par les administrateurs du fonds et promettant un appui financier pour inciter d'autres organismes à fournir des capitaux. Jusqu'à maintenant, environ 6 des 10 millions de dollars du fonds ont été avancés à près de 28 entreprises. Il n'y a eu qu'une seule faillite, qui a coûté 40 000 \$ au fonds.

Discovery Park peut maintenir ses frais généraux assez bas en employant beaucoup de bénévoles pour ses divers comités et conseils. Son budget d'exploitation semble être d'un million de dollars par an, et l'effectif total de Discovery Park, de la Discovery Foundation et du bureau de l'innovation s'élève apparemment à 17 personnes.

L'incubateur de Discovery Park s'enorgueillit de ne pas offrir beaucoup de services supplémentaires ou d'orientation. Il dit jouer le rôle d'un facilitateur, en mettant les locataires en rapport avec des sources de capitaux, en les orientant vers des entreprises pouvant leur offrir les services dont ils ont besoin, en leur offrant un milieu synergique, et en aidant à écarter les entreprises qui peuvent ne pas convenir aux investisseurs éventuels.

L'incubateur de Discovery Park soulève plusieurs questions importantes sur la manière dont les incubateurs ont été gérés au Canada, dont la principale est sans doute la capacité, voire la volonté des responsables du parc d'amener les locataires à devenir autonomes. Bien que cet incubateur semble connaître un grand succès et que des locataires éventuels réclament à cor et à cris de s'y établir, peu d'entre eux semblent en partir. L'autre point à signaler est que les services de bureau et d'orientation ne sont pas offerts de façon systématique ou sur une grande échelle. Par contre, les mécanismes d'aide financière semblent être bien rodés.

Alberta - Calgary Advanced Technology Centre

Le centre de technologie avancée de Calgary est exploité par la Calgary Regional Development Authority, organisme formé en 1981 par la Chambre de commerce locale, la municipalité de Calgary et l'Université, avec l'aide financière d'Alta Can Telecom, Petrocan et d'Alberta Energy. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif ayant pour mandat d'encourager la technologie avancée dans la région de Calgary. A l'origine, l'Authority avait prévu de créer un parc industriel, mais la récession a empêché de mener à bien le projet. A la place, elle a décidé d'établir un incubateur.

L'incubateur a ouvert ses portes en juin 1985. Il est situé dans un immeuble neuf appartenant à la Carma Corp., une entreprise de promotion immobilière. L'incubateur a conclu avec cette dernière une entente en vertu de laquelle il peut louer jusqu'à 30 000 pieds carrés de locaux à des taux correspondant au bas de la gamme des taux du marché. Mais il ne paie que pour l'espace qu'il loue. En mars 1986, il avait loué la moitié environ de l'espace disponible, dépassant ainsi les taux d'occupation prévus au moment de l'ouverture. L'objectif est de parvenir à l'occupation complète dans les deux ans suivant l'ouverture, ce qui voudrait dire une quarantaine de locataires.

L'incubateur de Calgary est, en général, axé sur la technologie avancée. La plupart des locataires sont des entreprises de technologie de pointe, du secteur gazier ou pétrolier, ou de celui de l'agriculture. Les deux tiers de ces entreprises sont nouvelles. Les locataires sont généralement de petites entreprises qui suivent le mode d'évolution habituel, c'est-à-dire qu'elles s'établissent dans de petits locaux et qu'elles déménagent dans des installations de plus en plus grandes, au fur et à mesure de leur expansion. La seule exception à cette règle est Biotechnica, une entreprise canadienne qui a émigré au Massachusetts il y a plusieurs années, et qui est solidement implantée dans ce marché. Bénéficiant d'une garantie de 17 millions de dollars, elle désire maintenant revenir au Canada et elle a saisi l'occasion que lui offrait l'incubateur pour réintégrer le milieu canadien. C'est là un exemple de la manière dont un programme d'incubation pourrait servir à attirer des capitaux étrangers.

A l'heure actuelle, l'incubateur de Calgary comprend environ 13 locataires et une trentaine d'employés. Contrairement à Discovery Park, l'accent est mis sur la prestation de services de bureau et d'orientation. Parmi les premiers, signalons des services informatiques, de réception, de messages téléphoniques et de

photocopie, des salles de conférence, une bibliothèque, l'accès en direct à des bases de données informatisées, les services d'entretien et de sécurité de l'immeuble ainsi qu'une aire de chargement.

L'orientation est assurée en plusieurs phases. La première comprend des conseils offerts sur place par les employés de l'incubateur. Sur demande, ceux-ci donnent des conseils basés sur leur propre expérience (sans se prétendre "experts") ou recommandent des spécialistes reconnus qui peuvent fournir une aide plus poussée. L'incubateur entretient également des relations étroites avec l'école de commerce de l'Université de Calgary. Les étudiants inscrits au programme de maîtrise en administration des affaires, qui ont en moyenne cinq ans d'expérience des affaires, aident les locataires de l'incubateur à préparer des programmes d'activité, des études de commercialisation et des états financiers. Les locataires ont même accès aux services juridique de l'école de droit de l'Université. La troisième étape de l'orientation est assurée par quatre grands cabinets d'experts-conseils et une étude d'avocats, qui ont tous convenu d'offrir à l'incubateur des services subventionnés. La dernière phase consiste en un vaste réseau de personnes ressources qui travaillent dans des entreprises établies, qui ont à coeur de voir l'incubateur réussir et qui sont prêtes à y consacrer une partie de leur temps à offrir des conseils.

A cause de la récession, beaucoup d'entreprises de Calgary ont pu louer des bureaux à très bas prix. L'incubateur de Calgary ne peut pas leur faire concurrence sur ce plan, et les entreprises établies ne sont guère portées à s'y installer. Cependant ses services de bureau et d'orientation le rendent fort attrayant pour les nouvelles entreprises.

On a réussi, à cet incubateur, à obtenir de l'aide et des dons de nombreux établissements. Ainsi, Honeywell et Digital Equipment of Canada ont fourni du matériel, tandis que le Canada Systems Group et l'Université de Calgary ont offert du temps-machine. Les filiales de Calgary de certains cabinets de comptables et d'experts-conseils parmi les plus importants du pays ont aussi offert des services de consultation.

A l'incubateur de Calgary, on espère atteindre bientôt l'autonomie financière, même si l'on s'était à l'origine donné cinq ans pour réaliser cet objectif. On ne reçoit pas tellement de fonds publics (la municipalité de Calgary a accordé une subvention de 250 000 \$

par an) et il n'y a pas une caisse importante de fonds discrétionnaires pouvant être investis dans les entreprises locataires. Toute dépense doit être approuvée par le comité exécutif de l'incubateur, mais certaines ressources peuvent être dégagées si un locataire connaît des difficultés. En général cependant, on essaierait plutôt de mettre celui-ci en rapport avec les sources de fonds privées appropriées.

Il convient également de mentionner le rôle de soutien que la CRDA a joué dans la formation de SPURT I, une caisse de capitaux d'amorce gérée par Alta Can Telecom. Une dizaine d'entreprises ont contribué chacune 100 000 \$ à la caisse.

L'incubateur de Calgary n'existe pas depuis assez longtemps pour qu'on puisse juger de ses chances de réussite. Néanmoins, par sa détermination à trouver des solutions venant du secteur privé, il présente un contraste frappant avec Discovery Park, au financement public.

Manitoba - Centre de développement de l'entreprise de Winnipeg

L'incubateur de Winnipeg a été créé il y a environ cinq ans, grâce à des fonds publics, sous la désignation d'Advanced Factory Space Program. Cette initiative s'est révélée très fructueuse en tant qu'incubateur traditionnel offrant des locaux communs, des services de bureau et des services d'orientation. En quatre ans, l'incubateur a accueilli 27 entreprises dont trois ont échoué et trois ou quatre autres ont fait l'objet de fusions ou d'acquisitions. Par la suite, on a créé un programme plus ambitieux, le Programme de commercialisation technologique (PCT), pour remplacer le programme précédent.

Le PCT comprend trois éléments: le transfert technologique, l'aide aux nouvelles entreprises et l'investissement. Le premier permet de cerner les ressources technologiques qu'offrent par exemple les universités, les laboratoires publics, les établissements privés de R-D, les inventeurs particuliers. Le répertoire ainsi produit est mis à la disposition des utilisateurs éventuels, notamment de ceux qui sont susceptibles de commercialiser et d'utiliser cette technologie pour créer des produits et procédés nouveaux. La première étape consiste à dresser une liste des ressources

disponibles. Une somme d'environ 35 000 \$ a été réservée à l'embauche d'une personne chargée de la constitution d'une banque de données. En plus de publier des bulletins et d'organiser des colloques, on s'emploie à apparier la technologie et les sociétés ou les particuliers qui sont les plus susceptibles de l'utiliser. On ne cherche pas à apparier la technologie nouvelle à des sociétés naissantes, car on considère que cette combinaison présente de grands risques. On offre plutôt la technologie expérimentale aux entreprises établies, et la technologie appropriée mais éprouvée aux nouvelles entreprises.

Le deuxième élément du PCT correspond à ce qu'on appelle traditionnellement un incubateur, c'est-à-dire des locaux, des services de bureau et des services d'orientation. Pour utiliser l'incubateur, une entreprise doit faire partie du PCT, mais celles qui ne se retrouvent pas dans l'incubateur peuvent quand même profiter des éléments de transfert technologique et d'aide financière offerts par le programme.

Les locataires de l'incubateur de Winnipeg ont droit à des loyers réduits, mais à mesure qu'ils progressent dans le programme de commercialisation, ces loyers augmentent jusqu'à correspondre, la troisième année, aux taux du marché. Toutefois, comme les services de bureau sont gratuits et qu'un déménagement peut présenter des problèmes considérables, les locataires ne sont pas nécessairement intéressés à partir la troisième année.

Cet incubateur est exploité depuis un an dans le cadre du PCT. Il comprend actuellement une trentaine de locataires et n'a enregistré qu'une seule faillite. Il offre des services d'orientation officieux dans une atmosphère de soutien synergique. Les locataires ayant besoin d'aide pour établir leurs plans d'activité peuvent s'adresser à une section du bureau gouvernemental de développement de la petite entreprise qui leur offrira un service de prévision et d'aiguillage.

Les locataires peuvent aussi demander de l'aide pour certaines de leur activités afin d'augmenter leurs chances de succès. Ils peuvent, par exemple, se faire aider pour la préparation de brochures ou de manuels, l'établissement de frais juridiques, l'enregistrement de marques de commerce, la conception de prototypes, les essais, la documentation et la commercialisation. Les décisions sont prises de façon non officielle, bien que l'incubateur ait pour règle de ne pas absorber les frais de salaires et de traitements.

Les locataires doivent passer par un appel d'offres pour ces services et ils doivent demander aux responsables de l'incubateur d'approuver tous les frais pour lesquels ils veulent se faire rembourser. C'est seulement lorsque toutes les parties sont satisfaites du travail accompli que les locataires sont remboursés. Le processus d'approbation est suffisamment long et difficile pour décourager les demandes non requérants sérieux, étant donné que les locataires doivent être suffisamment motivés pour franchir toutes les étapes de ce processus et résoudre les problèmes de liquidités qui peuvent se présenter.

Le dernier élément du programme consiste en l'aide financière accordée aux petites entreprises (situées dans l'incubateur ou inscrites au PCT) aux étapes critiques du processus d'établissement, lorsqu'elles n'ont pas accès à d'autres sources de financement. En vertu du PCT, le gouvernement assume une part des coûts de certains documents et services tels que brochures, manuels, logiciels, études de marché, location de matériel, services juridiques, conception et production de prototypes. Les articles admissibles sont spécifiés et ils doivent être approuvés par le directeur du programme avant que les entreprises ne lancent un appel d'offres. Ce n'est qu'après que le service a été rendu à la satisfaction de tous que le gouvernement rembourse l'entreprise participante.

L'aide est offerte en trois étapes -- 5 000 \$, 20 000 \$ et 50 000 \$ -- sur une période de deux ans. Après avoir épuisé ce mécanisme d'aide, les entreprises peuvent faire une demande spéciale au PCT ou demander des capitaux de placement. Le gouvernement a prévu l'attribution d'une assistance supplémentaire jusqu'à concurrence de 200 000 \$, mais celle-ci prend la forme d'un prêt remboursable au moyen de redevances sur les ventes brutes. Le gouvernement a choisi cette formule plutôt que celle du prêt ordinaire parce qu'il ne voulait pas qu'un prêt figure dans les livres de l'entreprise, qui pourrait alors avoir de la difficulté à obtenir du capital-risque supplémentaire. En vertu du programme, une entreprise bénéficiant d'une aide de 200 000 \$ n'a rien à rembourser la première année. A la deuxième année, le remboursement ne dépasse pas 7 % des revenus de l'entreprise, et il atteint 10 % de ceux-ci à la troisième année. Ajoutons également que cette aide ne se limite pas aux nouvelles entreprises. Les entreprises établies peuvent également s'en prévaloir si elles se lancent dans une nouvelle activité.

Le programme du Manitoba est conçu expressément pour intégrer l'incubateur dans un programme plus vaste qui offre à la fois l'assistance technologique et le capital de risque. En ce sens, il dépasse le concept du simple incubateur. Par contre, il dépend de l'appui et du financement de l'Etat, ce qui peut ralentir les remboursements et bloquer le processus d'approbation dans les méandres de la bureaucratie.

Au cours de notre visite sur le terrain, certaines personnes ont exprimé des doutes quant à la "synergie" créée dans un incubateur. Celle-ci ne peut apparaître que lorsque les locataires travaillent tous dans des domaines connexes. Lorsque les entreprises se livrent à des activités complètement différentes, cette synergie est difficile à réaliser.

De plus, aussi essentielle qu'elle puisse être à certaines phases du développement des petites entreprises, l'aide de l'Etat semble aller de pair avec une bureaucratisation inutile. Il peut être long et fastidieux de se faire rembourser par le gouvernement des services approuvés. Inévitablement, les entreprises participantes connaissent des difficultés de trésorerie qui réduisent leur efficacité. Puisque la souplesse est le seul avantage ou presque que possède une petite entreprise, si elle est aux prises avec un programme rigide, elle se trouve désavantagée même sur ce plan.

Ontario - Innovation Place

L'incubateur de Waterloo est issu d'Innovation Centre, qui est une organisation privée, sans but lucratif, elle-même créée par l'Université. Innovation Centre a vu le jour dans le cadre d'un programme universitaire d'aide aux inventeurs. On s'est rapidement rendu compte que l'aide à l'innovation n'était pas suffisante. Beaucoup d'inventeurs n'ont pas réussi à établir des entreprises viables, et les réussites ont été rares. Il est apparu qu'il fallait, en plus d'assurer une orientation en matière d'innovation, donner des conseils solides dans le domaine des affaires et prévoir une masse critique d'expertise.

Ces premières expériences ont permis de réorienter l'initiative. Innovation Centre a quitté le cadre universitaire, réuni ses propres fonds et pris ses propres dispositions financières. Son effectif de départ était de 13 personnes, et il est progressivement passé à 27. On a également essayé, au Centre, de susciter un intérêt national, et non purement régional, et on a sollicité l'aide du gouvernement fédéral.

Sous les auspices d'Innovation Centre, l'incubateur, Innovation Place, a été fondé en 1981, avec une superficie totale de 6 000 pieds carrés. Son personnel était composé d'une réceptionniste et de deux directeurs à temps partiel, mais il pouvait faire appel aux ressources d'Innovation Centre. Il était axé surtout, mais non pas exclusivement, sur l'innovation technologique qui ne constituait certes pas un critère d'admission. L'incubateur comprend une dizaine de locataires, dont la plupart sont de petites entreprises de logiciels n'ayant guère besoin de plus d'un pupitre pour mener à bien leurs activités. Pour compléter Innovation Centre et l'incubateur, on a établi l'Institut des entrepreneurs du Canada à titre de filiale chargée de trouver et d'encourager des entrepreneurs éventuels.

Innovation Centre et l'incubateur ont travaillé en étroite collaboration à l'établissement d'un bon nombre d'entreprises, dont plusieurs issues de l'Université de Waterloo. Au moment opportun, ces nouvelles entreprises étaient présentées aux investisseurs de capital-risque ainsi qu'à un comité local de bailleurs de fonds. La filiale locale de la Clarkson Gordon facilitait ces présentations en organisant des rencontres au cours desquelles les locataires et les investisseurs éventuels pouvaient faire connaissance. Des spécialistes de l'endroit offraient d'aider à trouver des investisseurs éventuels, désireux de participer aux réunions. Il est intéressant de noter que, afin de donner à tout cela le caractère d'une opération commerciale, les locataires devaient payer des honoraires de démarcheur au Innovation Centre lorsque celui-ci trouvait des capitaux à investir dans leur entreprise.

Dès le départ, les responsables de l'incubateur se sont engagés à fournir une gamme complète de services, notamment une réceptionniste et des salles de réunions, mais les locaux se sont révélés trop petits pour en assurer la prestation rentable. On a jugé qu'une superficie de 20 000 pieds carrés était le minimum nécessaire pour garantir la rentabilité de ces services.

On procède actuellement à l'élimination progressive du programme d'incubation, qui sera remplacé par un programme plus vaste, relié directement aux initiatives du gouvernement de l'Ontario en matière d'incubateurs. Cela témoigne en fait du succès de l'incubateur puisqu'il va être transformé en une exploitation de bien plus grande envergure. Un programme conjoint est actuellement en voie d'élaboration pour répondre aux besoins de Waterloo, de Kitchener et de Cambridge et pour assurer une présence visible dans chacune de ces trois villes.

Québec - Grand-Mère/Shawinigan

Un des incubateurs les plus impressionnants du Canada se trouve à la frontière entre Grand-Mère et Shawinigan, au Québec. Il est situé dans une grande usine abandonnée il y a environ six ans par le géant du textile, Wabasso. A cette époque, on ne savait pas très bien comment utiliser cet espace pour remplacer les emplois perdus dans la collectivité par suite du départ de Wabasso, mais un maire énergique, appuyé par un groupe de citoyens déterminés et ayant à coeur le bien-être de la collectivité, a transformé l'installation inoccupée en une surface de quelque 300 000 pieds carrés d'espace utilisable, ce qui en fait le plus grand incubateur du Canada. Mais le fait le plus remarquable est que cette transformation s'est accomplie sans aucune aide financière de l'Etat. Jusqu'à maintenant, le projet a été entièrement financé par la collectivité et par des dons de sociétés locales.

Grand-Mère/Shawinigan est une région stagnante qui a vu partir ces dernières années plusieurs sociétés importantes. Elle a ainsi perdu des emplois, ce qui a mis sa survie et sa prospérité futures en question. L'incubateur de Grand-Mère est considéré comme un mécanisme de développement économique : son principal but est de créer des emplois et de stimuler l'activité économique dans la région. Mais l'impératif de la création d'emplois n'a pas éclipsé la nécessité de suivre des principes commerciaux solides. Le développement du projet est contrôlé par des hommes d'affaires à la retraite qui siègent bénévolement à divers comités et conseils associés à l'incubateur. Cela donne au projet une orientation d'affaires saine qui laisse présager le succès.

L'incubateur de Grand-Mère est le fruit de la collaboration entre les villes de Grand-Mère, de Shawinigan et de Shawinigan-Sud. Il est appuyé par trois comités affiliés: le CODICEM (Corporation de développement industriel du Centre-Mauricie), chargé du développement et de la promotion économiques de la région, la SOFICAR (Société de financement à capital-risque), qui aide les nouvelles entreprises à obtenir un financement adéquat et le CCECM (Centre de création d'entreprises au Centre-Mauricie Inc.), qui offre des services de consultation en gestion, d'orientation et d'évaluation des projets. Ces comités sont étroitement liés à l'incubateur dans le cadre d'un programme complet de soutien et de développement qui concorde avec les objectifs régionaux.

Un des aspects les plus impressionnants de l'incubateur de Grand-Mère est un programme complet d'orientation, qui relève du CCECM. Il comprend des services financiers comme la tenue de

livres, un soutien administratif comme l'analyse financière, une aide en matière de capital-risque et l'analyse des plans d'activité des entreprises, des services de commercialisation comme l'analyse de marché, la planification stratégique, les études sur les répercussions, l'analyse de la gamme des produits et les promotions, des services de bureau comme les services de secrétariat, d'achat, de réception, de photocopie et des salles de conférences, et de l'aide technique. Cette dernière n'est pas fournie sur place, mais l'incubateur entretient des rapports étroits avec des ingénieurs et des spécialistes techniques qui peuvent collaborer à la conception du produit et à l'établissement des méthodes de production.

La fonction d'orientation est exercée par des gens d'affaires expérimentés et près de la retraite qui travaillent bénévolement ou pour la moitié du traitement habituel. Sur ce plan, l'incubateur de Grand-Mère a montré qu'il pouvait mobiliser les compétences de la collectivité aux fins du renouveau économique.

Parmi les autres intervenants clés dans le projet d'incubateur signalons le comité des finances -- la SOFICAR -- ainsi que la Caisse populaire du Québec. La SOFICAR est en mesure d'accorder aux locataires de l'incubateur des prêts de 25 000 \$ à 75 000 \$. Elle garantit également la viabilité financière d'un locataire, lui permettant ainsi de faire des emprunts à la Caisse populaire. Cette dernière a établi pour la région une caisse de capital-risque de 4 à 5 millions de dollars. En outre, plusieurs personnes associées au projet se sont montrées particulièrement dynamiques pour trouver des sources de financement.

A l'incubateur de Grand-Mère, on nourrit un projet de développement ambitieux; on réservera en effet une partie de l'espace à la formation des entrepreneurs. De plus, le tiers environ des locaux sera réservé aux petites et moyennes entreprises ne faisant pas partie de l'incubateur. De cette manière, les locataires pourront quitter l'incubateur sans être obligés de déménager. L'incubateur dispose en outre d'environ un million de pieds carrés de terrains industriels, entièrement viabilisés, situés derrière le bâtiment où se trouve l'incubateur, et où peuvent s'installer de grandes entreprises, ainsi que les compagnies qui deviennent autonomes. La direction refuse catégoriquement de laisser une entreprise plus de cinq ans dans l'incubateur. A la fin de cette période, l'entreprise doit prendre d'autres dispositions.

La collectivité a repris l'ancien bâtiment de Wabasso en février 1985, et l'incubateur est entré en exploitation en mai 1985. En mars 1986, on a ajouté un vaste service d'orientation. A l'heure actuelle, les locataires de l'incubateur occupent environ 77 000 des 300 000 pieds carrés d'espace disponible. De plus, on y loue 24 000 pieds carrés à des entreprises établies ayant besoin d'espace d'entreposage et de stockage. Au moment de notre visite sur le terrain, on avait entamé des discussions avec plusieurs locataires éventuels et on estimait qu'une superficie additionnelle de 64 000 pieds carrés serait occupée prochainement.

A l'heure actuelle, l'incubateur compte douze entreprises locataires de l'industrie légère convenant parfaitement à la région et à ses ressources. Il s'agit en l'occurrence de fabricants de tabourets et de chaises de métal, de cabines-couchettes pour camions poids lourd, d'armoires de cuisine, d'ameublement de bureau, de lampes, d'auvents, de meubles en bois fabriqués sur mesure, de machines-outils et de colle à céramique. Une imprimerie occupe également une partie des locaux.

Une visite rapide de ces entreprises nous a permis de constater que plusieurs d'entre elles n'utilisaient que du matériel très rudimentaire, tandis que d'autres disposaient d'une installation très perfectionnée. Il nous a semblé qu'une aide technique pourrait être très précieuse pour réaliser une productivité maximale. Nous avons également pu voir que certains entrepreneurs étaient des travailleurs consciencieux, mais non pas des hommes d'affaires avertis. C'est pourquoi la présence de services d'orientation était essentielle pour assurer leur survie.

Un des locataires les plus importants est Ateliers Centre du Québec, une organisation provinciale qui fournit du travail aux personnes handicapées. Les Ateliers, qui occupent une surface de 22 000 pieds carrés, constituent en quelque sorte un locataire pivot. Leurs locaux ont été entièrement rénovés et équipés notamment de machines de menuiserie et de matériel de couture, à l'usage d'une quinzaine de personnes handicapées. Dans l'ensemble, environ 75 personnes travaillent pour les entreprises actuellement installées dans l'incubateur.

L'aspect sans doute le plus intéressant de l'incubateur de Grand-Mère est qu'il a été lancé sans subvention gouvernementale. Les trois collectivités concernées ont pu acheter le bâtiment de Wabasso pour seulement 180 000 \$, et tous les fonds nécessaires pour effectuer des rénovations partielles ont été recueillis localement. Certains capitaux étaient des dons offerts par des entreprises privées locales.

Les plans d'expansion future dépendent de la capacité de la direction de l'incubateur de résoudre les problèmes assez considérables que pose le bâtiment, problèmes qui illustrent concrètement les difficultés que l'on peut connaître lorsqu'on convertit en incubateur un espace industriel existant.

Le bâtiment est immense et risque sérieusement de se délabrer à moins qu'on ne lui accorde un entretien convenable. Il a par exemple fallu installer de nouveaux systèmes électriques et de chauffage. On a également dû rénover les murs, le plancher et les points d'accès (portes, baies de chargement, rampes). Ce qui est encore plus grave, il faut un nouveau toit. Jusqu'ici, la collectivité a dépensé environ 1,25 millions de dollars et on estime qu'il faudra au total environ 3 millions de dollars pour préserver le bâtiment et le rendre entièrement utilisable comme incubateur; le prix d'achat semble minime en comparaison.

L'incubateur de Grand-Mère semble avoir atteint une sorte de tournant dans son existence. On s'est récemment adressé au ministère fédéral chargé de la petite entreprise pour obtenir des fonds supplémentaires. Compte tenu du travail effectué jusqu'ici par la collectivité, de l'engagement et de la bonne volonté manifestés par les organisateurs et des succès déjà enregistrés, toute subvention accordée à ce projet constituerait certes un bon placement. En fait, le centre de Grand-Mère offre un modèle parfait de centre canadien d'incubation: une collectivité doit d'abord démontrer sa volonté et son aptitude à tirer parti d'un programme d'incubation, quitte à ce que le gouvernement fournisse ensuite des fonds pour aider l'incubateur à surmonter ses difficultés initiales.

Ile-du-Prince-Edouard - Charlottetown

L'incubateur de Charlottetown a été le premier établissement du genre au Canada. Il est né des préoccupations du gouvernement fédéral concernant l'absence d'une base industrielle à l'Ile-du-Prince-Edouard. Un organisme de développement a été formé et le promoteur immobilier Tex Gross a été chargé de créer un parc industriel. D'autres promoteurs ne considéraient pas ce projet d'un oeil favorable, notamment parce qu'ils craignaient la concurrence, mais l'organisme a fini par acquérir 100 acres de terrain à West Royalty, dans la banlieue de Charlottetown, et 30 autres à Summerside.

L'Ile-du-Prince-Edouard est suffisamment petite pour que tous les membres de la collectivité entretiennent entre eux des rapports suivis. D'une part, il est plus difficile de résister aux critiques violentes, mais d'autre part, il est plus facile de rejoindre les personnes susceptibles d'offrir les services et les contributions nécessaires. Après dix ans d'exploitation, le parc industriel (par opposition à l'incubateur) emploie au total environ 700 personnes, dont 100 sont des étudiants.

La partie du parc de West Royalty réservée à l'incubateur est divisée en deux centres comprenant en tout 32 unités. L'espace offert dans l'incubateur a créé certains problèmes, notamment parce que les unités sont beaucoup trop grandes. Par conséquent, certains locataires ont assumé des fardeaux trop lourds. L'espace est également un facteur critique à Summerside, qui comprend cinq unités de 3 000 pieds carrés. De plus, celles-ci, de forme triangulaire, sont peu pratiques pour l'industrie légère. C'est ce qui explique que l'installation ait été largement sous-utilisée depuis ses débuts. On estime que des unités de 1 500 à 2 000 pieds carrés correspondraient mieux au niveau de développement de la province.

Cette sous-utilisation de l'espace a incité la direction à conclure des ententes avec des entreprises établies pour leur louer une partie des locaux. L'exemple sans doute le plus frappant est la présence dans l'incubateur de la Northern Telecom. La société a établi cette succursale pour y fabriquer des commutateurs à ressort, mais également pour maintenir une présence à l'Ile-du-Prince-Edouard.

Les services sont fournis, dans l'incubateur de Charlottetown, plus ou moins selon les besoins, mais l'administration collabore étroitement avec les locataires pour leur offrir une assistance spécialisée. Ainsi, une entreprise qui approvisionne les orthodontistes avait besoin d'éviers spéciaux: le responsable de l'incubateur a pris les dispositions nécessaires pour faire réaliser les travaux et en a assumé les frais.

Les locataires de l'incubateur semblent tous rattachés à l'industrie légère. Ainsi, on dénombre parmi eux des fabricants d'éviers en marbre, de poterie, de matériel d'orthodontie, d'armoires de cuisine, de hayons hydrauliques, de matériel de récolte des bleuets, de sous-verres, de maillots de bains, de chariots, de machines à espresso, de montures de lunettes en plastique, de produits en cuir, de matériel isothermique, de lainages et d'écussons pour vestons. Parmi les entreprises les plus fructueuses, signalons une salaison de poisson et une entreprise de produits chimiques spécialisée en analyses du sang. De plus, la liste des locataires passés et

présents inclut des entreprises de conservation des aliments, de recyclage du papier, de réparation d'alternateurs et de démarreurs et de formation de machinistes. L'entreprise qui semble offrir les perspectives les plus intéressantes effectue des recherches sur l'utilisation de la caragénine, un stabilisateur alimentaire extrait du varech. Apparemment, le varech que l'on trouve sur le littoral de l'Ile-du-Prince-Edouard est particulièrement riche en cette substance, ce qui offrirait une possibilité commerciale importante d'exportations internationales.

On estime qu'environ 77 locataires ont séjourné dans l'incubateur. Certains ont fait faillite, d'autres s'y trouvent toujours et quelques-uns sont parvenus à l'autonomie. On nous a toutefois signalé que même les entreprises qui ont fait faillite ont contribué à former des travailleurs, à lancer des idées et des technologies et à susciter un sens de discipline industrielle qui manquait jusque là à l'économie de la province fondée sur l'agriculture. Plusieurs des travailleurs d'une entreprise en faillite ont trouvé de l'emploi dans une autre entreprise naissante de l'incubateur, acquérant ainsi expérience et formation. On nous a également signalé que la province a constamment souffert du problème de "l'exode des cerveaux". Dès qu'ils ont acquis formation et expérience, les travailleurs ont tendance à quitter le milieu à la recherche d'emplois meilleurs dans une autre région.

Les critères souvent utilisés dans le centre du pays pour évaluer l'activité économique sont inappropriés, ou à tout le moins prématurés, pour l'Ile-du-Prince-Edouard. Le rythme de vie est différent et le développement économique s'y fait lentement. On s'attend à ce que la mise en place d'une base industrielle et la création d'une mentalité industrielle prennent des années. En raison de ses limitations industrielles, la province ne s'intéresse pas autant à la technologie de pointe qu'à la technologie appropriée à son stade de développement.

Après avoir visité l'incubateur de West Royalty, nous avons rencontré un agent de développement économique du gouvernement provincial. Il nous a signalé que la province désirait vivement attirer des investisseurs étrangers et que la création d'autres centres d'incubation pouvait être une façon de les intéresser. La province serait prête à leur accorder un dégrèvement de 30 % sur leur investissement, à certaines conditions, notamment celle de créer d'autres centres ailleurs dans la province. Le gouvernement provincial se montrerait également assez souple quant aux critères d'admission dans ces centres. Il serait par exemple favorable à

l'établissement de centres comprenant des membres de professions libérales comme des médecins et des dentistes. Le gouvernement de la province s'intéresse tout particulièrement à la possibilité de convertir des bâtiments abandonnés et vacants en installations du genre.

On nous a également fait remarquer que la limitation rigoureuse de la durée du séjour des locataires dans un incubateur soulevait certains problèmes politiques, notamment dans le cadre d'une économie en développement. Les politiciens ne désirent pas "couper l'herbe sous les pieds" de locataires qui pourraient toujours dire qu'ils étaient juste sur le point de réussir.

On a aussi parlé de la possibilité de rattacher un incubateur à l'Institut de médecine vétérinaire de la province, important collège dont la construction est presque terminée. On y effectuera des travaux de R-D et on y donnera également des cours, ce qui créera des possibilités de transferts technologiques et de retombées commerciales.

Nous sommes sortis de l'entrevue avec l'impression générale que, malgré les difficultés qu'ils connaissent, les incubateurs sont considérés de manière favorable à l'Ile-du-Prince-Edouard et que l'on devrait en construire davantage. Cependant, il importe de les adapter à l'infrastructure économique en place et de ne pas essayer d'introduire de techniques totalement nouvelles. La technologie avancée viendra peut-être à l'Ile-du-Prince-Edouard sous forme d'un investissement important consenti par une grande société extérieure (on a beaucoup parlé de la possibilité que Litton installe une usine à l'I.-P.-E.), mais les incubateurs ne constituent pas le mécanisme approprié pour établir dans la province des industries de technologie de pointe.

Par contre, il se pourrait que la technologie avancée pénètre, pour ainsi dire, par la porte arrière, en étant axée sur l'agriculture, la pêche et l'élevage. Dans le contexte économique actuel, toute industrie, même la plus traditionnelle, devra se mettre à l'heure de la technologie de pointe dans la mesure où elle devra apprendre à adapter les innovations technologiques à ses activités. Sous ce rapport, les incubateurs devront peut-être viser à accroître l'efficacité des secteurs de l'agriculture, des pêches et de l'élevage de la province, tout en trouvant des moyens d'intensifier les activités de transformation qui s'y effectue.

Nouveau-Brunswick - Dieppe

L'incubateur de Dieppe, au Nouveau-Brunswick, est en exploitation depuis octobre 1984. Il est en grande partie le fruit de la direction énergique de M. Ferdinand Malenfant, qui a passé plusieurs années à mettre le concept au point, à préparer un plan d'activités et à persuader divers groupes d'appuyer son initiative. La collectivité de Dieppe a réussi à obtenir près d'un million de dollars des gouvernements provincial et fédéral afin de construire une petite installation qui compte actuellement 14 entreprises locataires, employant environ 75 personnes.

Le projet de Dieppe a profité du fait que la collectivité avait déjà établi un parc industriel important sur une superficie d'environ 500 acres d'excellent terrain situés près de l'aéroport de Moncton. Ce parc a déjà été divisé aux fins de vente à des investisseurs et à des sociétés intéressées, et il longe l'autoroute sur une distance d'environ 400 pieds.

Le parc constitue un objectif naturel pour les locataires de l'incubateur qui parviennent à l'autonomie. L'un d'eux, par exemple, a connu un grand succès dans la vente de machines télex, d'appareils de traitement de textes et de matériel téléphonique. Son chiffre d'affaires brut s'élève actuellement à 40 000 \$ par mois, il emploie une dizaine de représentants et il envisage d'agrandir. S'il continue sur cette lancée, il pourrait en fin de compte construire ses propres installations dans le parc, minimisant ainsi le dérangement normalement associé au passage à l'autonomie.

Le conseil d'administration du parc industriel gère les activités du parc tandis que la direction du parc dirige celles du Complexe de développement de la petite entreprise, qui est l'incubateur. Dieppe ne possède pas sa propre caisse de capital-risque. Les prêts et les subventions sont accordés en vertu de divers programmes fédéraux et provinciaux, et les relations personnelles étroites qu'ils entretiennent avec le directeur de la succursale locale de la Banque nationale aident également les locataires à obtenir les capitaux nécessaires.

Les locataires actuels de l'incubateur représentent une vaste gamme d'activités économiques. Ainsi, un arpenteur qui utilisait comme bureau le sous-sol de sa maison trouvait difficile de commercialiser ses services. Depuis qu'il est installé dans l'incubateur, ses affaires ont pris beaucoup d'expansion. Parmi les autres locataires, signalons un réparateur de matériel téléphonique,

un entrepreneur en aménagement paysager, un fabricant de ventilateurs destinés aux immeubles à bureaux, une entreprise spécialisée dans la rénovation de bureaux et une entreprise de conception de bâtiments préfabriqués.

Depuis sa mise en exploitation, l'incubateur n'a perdu qu'une entreprise. La durée de séjour des locataires varie, mais ne peut pas dépasser trois ans. Les loyers sont calculés à un taux fixe de 4,50 \$ le pied carré, les services d'utilité publique et de téléphone étant en sus. Les locataires ont accès à un service commun de réception ainsi qu'à des services de photocopie, de télex et d'informatique.

Plusieurs locataires ont ceci en commun: ils ont fait démarrer leurs entreprises comme sous-traitants pour de grandes sociétés. Certains d'entre eux occupaient des locaux réduits ou inappropriés, et l'incubateur leur fournit donc un avantage important. Parmi les locataires de l'incubateur, 60 % habitent à Dieppe, tandis que 90 % des occupants du parc industriel viennent de l'extérieur de la collectivité.

L'incubateur de Dieppe offre non seulement des locaux, mais aussi des services d'orientation et notamment des conseils sur la manière d'obtenir les capitaux de placement. Le ministère provincial du Commerce et de la Technologie fournit une part importante des capitaux dont ont besoin les petites entreprises. De son côté, le MEIR peut aussi fournir un montant égal à la moitié de la mise de fonds du locataire, ou accorder des prêts garantis et d'autres formes d'assistance.

Un des aspects les plus positifs de l'incubateur de Dieppe est la synergie créée entre les différentes entreprises aux domaines d'expertise complémentaires. Cela leur permet de se confier réciproquement des travaux, et la plupart des sociétés ont signalé une augmentation de leur activité depuis leur arrivée au parc. Les exploitants de l'incubateur reconnaissent toutefois que, pour beaucoup d'entrepreneurs, la croissance ne constitue pas la seule priorité. En effet, la satisfaction qu'ils éprouvent à exploiter leur propre entreprise, aussi petite que soit celle-ci, peut être toute aussi importante.

Il n'existe, au Nouveau-Brunswick, que deux incubateurs véritables. Celui de Bathurst est en exploitation depuis 1982, tandis qu'un autre est prévu pour Fredericton. L'incubateur de Dieppe a été jugé extrêmement fructueux, et on projette actuellement d'agrandir l'installation.

Nouvelle-Ecosse - La Société de développement du Cap-Breton

L'Ile du Cap-Breton représente un cas classique de sous-développement industriel dans une collectivité qui lutte pour conserver ses caractéristiques particulières et son intégrité culturelle. On dénombre actuellement dans l'Ile six centres industriels en exploitation ou en cours de construction. Il convient toutefois de noter que, jusqu'à présent, ceux-ci n'ont guère été plus que des locaux offerts à des taux subventionnés. Les services de bureau et d'orientation considérés comme des éléments essentiels d'un incubateur semblent avoir été, du moins jusqu'ici, rudimentaires, ou totalement absents.

Le centre de Louisdale s'étend sur une superficie de 10 000 pieds carrés, divisée en cinq unités (trois de 2 000 pieds et deux de 1 500), le reste étant consacré à l'administration. Au moment de notre visite, seulement deux unités étaient occupées par des locataires.

Le centre d'Inverness est de la même taille, mais il est divisé en quatre unités de 2 500 pieds carrés chacune. Là encore, seulement deux unités sont louées. Les deux centres de Louisdale et d'Inverness sont administrés par des commissaires industriels locaux. Au moment de leur construction, en 1981, les centres ont été financés presque entièrement par le gouvernement provincial. Les capitaux d'exploitation viennent maintenant des gouvernements provincial et fédéral ainsi que de la commission industrielle locale, chacun assumant le tiers des coûts. En raison de cette assistance et parce qu'ils n'ont pas de dette de capital, les centres peuvent offrir des locaux à des taux fortement subventionnés, mais augmentant progressivement, allant de 1 \$ le pied carré la première année d'exploitation à 3,75 \$ à 4,50 \$ la cinquième année.

Il y a aussi le parc industriel Sydport, près de la ville de Sydney, d'un type différent, et qui a été créé en 1981. Sydport est situé dans un ancien chantier naval qui a fermé ses portes. Les bâtiments étaient dans l'ensemble solides et ont été rénovés en fonction de leur usage actuel. Bien entendu, le parc possède d'excellentes installations pour le trafic maritime, mais il a aussi accès au transport ferroviaire et il dispose d'une liaison routière en voie d'amélioration. On y loue des locaux à plusieurs sociétés et institutions établies dont Wajax et l'Atlantic Foundation for Occupational Health. Un bâtiment commun, appelé Office Mart, renferme certaines de ces entreprises.

Le Centre de l'industrie océanique, qui fait partie du parc industriel de Sydport, a été créé pour servir d'incubateur à ce que l'on espérait être une rigoureuse industrie de service aux activités de forage en mer. Mais ces attentes n'ont pas été comblées et l'immeuble qui devait accueillir les jeunes entreprises est resté vacant pendant un an. Le problème était dû en partie au fait que la Société de développement du Cap-Breton, propriétaire en fin de compte de tous les centres industriels de l'île, imposait des conditions d'admission fort strictes. Après 1982, celles-ci ont toutefois été assouplies, et toute entreprise présentant un concept prometteur peut désormais être admise. Le Centre a commencé à accueillir des locataires en 1983.

Le Centre de l'industrie océanique de Sydport contient quatre unités de diverses tailles qui occupent une surface totale de 15 000 pieds carrés. Il est actuellement totalement occupé, et ses locataires comprennent un fabricant de matériel d'exploitation minière, une entreprise de fabrication de systèmes d'atterrissage à hyperfréquences, un petit fabricant et la Zone commerciale internationale de Sydport (ZCIS), qui est un service d'entreposage hors taxe.

La ZCIS est un entrepôt de douane qui a été établi pour attirer d'autres industries dans le parc. Il est possible d'importer et d'y entreposer des marchandises sans payer de droits. Ceux-ci ne sont dus que lorsque le produit final est expédié à partir du parc. Il est également question de désigner le parc entier comme zone de libre-échange, mais il faudrait évidemment pour cela que la loi appropriée soit adoptée.

L'expérience d'un des locataires de l'incubateur traduit bien certains des problèmes auxquels doit faire face une économie en développement comme celle du Cap-Breton. L'entreprise en question, un fabricant de systèmes d'extinction des incendies, a occupé les locaux de 1983 à 1985. Relativement fructueuse, elle a décidé de déménager à Halifax, qu'elle jugeait convenir davantage à son genre d'activité. Fondée par des membres de la collectivité locale, l'entreprise avait été financée par des investisseurs d'Halifax qui préféreraient qu'elle se réinstalle dans cette ville. Cela démontre qu'il ne suffit pas de créer des entreprises florissantes, il faut aussi trouver les moyens de les inciter à rester dans le milieu.

Le Centre de l'industrie océanique est installé dans de nouveaux bâtiments qui ont coûté plus d'un million de dollars, parce que les structures existantes du parc (d'anciennes casernes navales) ne convenaient pas à l'industrie légère. C'est cette même raison qui a

suscité la construction de nouveaux immeubles dans les autres centres industriels de l'île. A Sydport, les loyers varient de 3 \$ à 5 \$ le pied carré, et la durée maximale du séjour est de cinq ans.

On a également commencé à construire de nouveaux centres industriels à Glace Bay et à Port Hawkesbury. Ces projets sont liés à la fermeture des centrales d'eau lourde de ces deux villes. Dans ces cas également, il a fallu construire de nouvelles installations parce qu'on ne disposait pas de bâtiments convenables. La Société de développement du Cap-Breton collabore avec les commissaires industriels locaux et les collectivités, mais encore là, il est à craindre, comme dans les autres cas, que la société de la Couronne et le gouvernement ne deviennent des partenaires permanents.

La Société a consenti de fournir le capital, à condition que la collectivité assume toutes les dépenses d'exploitation. Le capital sera fourni en vertu d'un prêt de cinq ans qui pourra être annulé une fois les exigences de rendement remplies. La Société a également exigé que les taux de location correspondent à 25 % des taux du marché au cours de la première année d'exploitation, pour atteindre 125 % à la sixième année.

Les nouveaux bâtiments comportent des cloisons amovibles, ce qui permet d'accueillir une foule de locataires différents. On cherchera aussi à offrir un plus grand nombre des services partagés et d'orientation qui caractérisent l'incubateur traditionnel. A Glace Bay, le personnel de l'incubateur sera formé dans le cadre des programmes fédéraux de formation de la main-d'oeuvre, ce qui permettra d'offrir une aide spécialisée à moindre coût.

En plus du centre d'incubation, la Société de développement du Cap-Breton offre un vaste programme d'aide. Elle assume par exemple la moitié des coûts de développement de toutes les petites entreprises de l'île (notamment en ce qui concerne la comptabilité et la commercialisation), elle aide les entreprises à obtenir des prêts à terme ou à embaucher des personnes compétentes et elle participe à des activités de commercialisation, comme les études de marché et la production de brochures. Cette aide est destinée à toutes les petites entreprises, non seulement à celles qui se trouvent dans les centres industriels. Pour forcer les collectivités locales à jouer un rôle plus actif, la Société de développement n'assume toutefois aucune part des coûts d'exploitation des nouveaux centres.

Nouvelle-Ecosse -- Industrial Estates Limited

Industrial Estates Limited (IEL) est une société d'Etat de la province de la Nouvelle-Ecosse, établie à l'origine pour prêter des fonds aux entreprises. Impressionné par les exemples britanniques, le gouvernement était convaincu que la Nouvelle-Ecosse avait besoin d'un réseau de parcs industriels. Le programme a été confié à IEL bien que, rétrospectivement, les objectifs ne semblent pas avoir été bien définis. IEL a participé à la création de parcs industriels, de centres industriels et d'incubateurs d'entreprises. A certains moments, le pendule a penché en faveur des collectivités locales qui préféreraient établir et gérer leurs propres parcs. A d'autres moments, ces collectivités se sont retirées de ce genre d'entreprises, laissant IEL poursuivre seule le programme. A l'heure actuelle, IEL gère 14 parcs industriels et sept centres industriels dans la province.

Au cours de la même période, IEL a perdu son groupe de développement de la petite entreprise et son groupe de promotion industrielle. Cela l'a éloignée des questions de développement de la petite entreprise et l'a transformée en propriétaire foncier offrant de l'espace commercial de qualité à des taux fortement subventionnés. Toutefois, elle continue de prêter des capitaux aux petites entreprises.

IEL gère sept centres industriels dans la province. Vu que ces installations n'offrent guère plus que de l'espace commercial subventionné, elles ne correspondent pas à la définition traditionnelle d'un incubateur d'entreprises, c'est-à-dire une installation offrant également des services de bureau et d'orientation. Mais IEL dit avoir été influencée par l'exemple de l'incubateur de Charlottetown, et la désignation d'incubateur a été appliquée à ses centres industriels. A cause de cette confusion, nous l'avons incluse dans cet annexe, en notant toutefois que ses installations ne correspondent pas vraiment à la description type d'un incubateur.

Le ministère du Développement de la Nouvelle-Ecosse administre un réseau régional de conseillers auprès des entreprises. Ces derniers ont pour fonction d'entretenir des rapports avec les entreprises locales et de les conseiller sur les nouveaux programmes et initiatives des gouvernements fédéral et provincial. Ils sont généralement, mais non invariablement, nommés par la municipalité ou le comité. Dans certains cas, il s'agit d'hommes d'affaires à la retraite qui entretiennent toujours des liens suivis avec les entrepreneurs ou la chambre de commerce de la localité.

IEL a adopté pour principe que les conseillers régionaux devaient faire la liaison entre elle et les locataires de ses centres industriels. Les services d'orientation offerts sont donc très peu organisés, dépendent entièrement de l'enthousiasme des personnes concernées et sont assurés par des personnes n'ont pas de rapports directs avec celles qui administrent les centres industriels.

IEL a travaillé en étroite collaboration avec les conseillers au développement industriel, dans les régions, afin de trouver des locataires éventuels pour ses centres industriels. Malheureusement, les locataires qui semblent prometteurs au moment de la construction d'un centre peuvent avoir disparu à l'achèvement de celui-ci.

Faute de locataires, ces centres enregistrent donc, une fois ouverts, des taux d'occupation chroniquement faibles. Mais vu la pénurie d'espace commercial à louer en Nouvelle-Ecosse, l'offre même de ces locaux devrait, à long terme, favoriser le développement des entreprises.

Les programmes d'IEL dans l'ensemble ont coûté très cher. Cela a été dû en partie à la passivité générale des collectivités, qui n'avaient ni le personnel ni les ressources financières nécessaires pour jouer un rôle très actif dans une initiative quelconque de développement de la petite entreprise. IEL a donc dû assumer une grande partie du fardeau du développement des programmes; ajoutons à cela que les locaux étaient fortement subventionnés dans les centres industriels et qu'on y enregistrait des taux d'inoccupation importants.

Le programme avait donc manifestement besoin d'être modifié, ce qui a été fait sur deux plans. Au terme d'une étude sur les subventions aux centres industriels, la province a décidé d'augmenter les taux exigés des locataires. On a aussi fait un effort délibéré pour faire assumer par la collectivité locale une plus grande partie du fardeau de l'aménagement des installations. Après la construction d'un centre à Windsor, par exemple, la collectivité locale s'est montrée très enthousiaste vis-à-vis du projet et a promis de trouver les locataires qu'il fallait pour remplir un deuxième immeuble si celui-ci était construit. IEL a toutefois refusé d'investir davantage, incitant par le fait même la collectivité à trouver d'autres façons d'organiser et de financer le projet. Des centres ont finalement été établis à Windsor et à Yarmouth, grâce à des contacts avec des promoteurs immobiliers locaux. La province a signé des contrats de location pour les immeubles prévus, garantissant ainsi les loyers et s'engageant à trouver les locataires. En retour, le promoteur a construit l'installation. Ce genre d'association entre la province et la collectivité semble avoir été fructueux dans ces deux cas, et il est probable que tout nouveau s'inspirera de cette expérience. Parmi les autres

changements apportés au programme, signalons un choix plus judicieux de l'emplacement des nouveaux centres industriels et une tendance à chercher des bâtiments existants pouvant être convenablement rénovés. Les deux principaux centres industriels du programme, Kentville et Debert, sont considérés comme des réussites parce qu'ils ont fonctionné exactement comme prévu. Situés dans des régions jouissant déjà d'une activité économique considérable, ces deux centres sont actuellement occupés à pleine capacité. Par contre, le centre industriel d'Amherst est mal situé. Il se trouve à faire concurrence au Nouveau-Brunswick de même qu'à Liverpool et Stellarton.

IEL est bien consciente du fait que ses centres industriels ne correspondent pas tout à fait à la définition traditionnelle de l'incubateur. Elle a d'ailleurs entrepris d'établir à Woodside une installation qui sera un véritable incubateur. L'immeuble sera construit spécialement à cette fin, en tant que projet fédéral-provincial en vertu de l'Entente sur le développement des industries océaniques. Une fois achevé, il sera peut-être entièrement loué à une société spécialisée dans l'innovation technologique. L'installation de Woodside aura son propre conseil d'administration et un expert-conseil chargé d'assister les locataires, ce qui aura pour effet d'établir la fonction d'orientation qui a jusqu'à maintenant manqué aux centres industriels de la Nouvelle-Ecosse. Les loyers n'y seront pas fortement subventionnés.

ANNEXE B: Entrevues avec les directeurs d'incubateurs

L'Annexe B est le compte rendu d'une série d'entrevues réalisées au téléphone avec des directeurs de programmes d'incubateurs. Ces entrevues ont été menées avec chacun des directeurs des huit incubateurs à part entière établis au pays, ainsi qu'avec trois directeurs d'incubateurs qui sont entrés ou qui devaient entrer en exploitation en 1986.

DISCOVERY PARK - Burnaby (Colombie-Britannique)

Formation de l'incubateur:

La Discovery Foundation a été créée en 1979, tandis que l'incubateur même, Discovery Park, a été établi en 1982. Au moment où l'incubateur a été conçu, l'économie était florissante et l'on s'intéressait beaucoup au succès de la "Silicon Valley" de Californie. Pour permettre à la Colombie-Britannique de faire les premiers pas dans l'industrie de la technologie de pointe, la Foundation a jugé important d'encourager des petites entreprises de technologie. "Nous avons beaucoup d'entreprises d'électronique et de logiciels de base bien établies à Vancouver, mais nous ne disposons pas de locaux où regrouper ces petites entreprises naissantes exploitées depuis un garage ou un sous-sol. "Discovery Park a été construit pour servir de porte-drapeau pour les nouvelles entreprises de technologie avancée."

Objectifs de l'incubateur:

Selon son directeur, l'incubateur a pour but d'attirer des locataires et de voir si la technique de l'incubateur donne de bons résultats.

Structure de l'incubateur:

Le directeur de l'incubateur relève du président de la Discovery Foundation. Il n'y a pas de budget distinct pour l'incubateur; il est administré à même le budget de la Foundation.

Il n'existe pas de conseil consultatif officiel au sein de l'incubateur, mais celui-ci peut faire appel à un réseau de gens

d'affaires, de banquiers, d'avocats et de comptables à la retraite. Le bureau de l'innovation de la Foundation est doté d'un conseil consultatif externe, qui aide à sélectionner les locataires éventuels de l'incubateur.

Outre le directeur l'incubateur comprend un directeur administratif et un gestionnaire de l'immobilier. Il peut également faire appel aux services de la division de la comptabilité de la Foundation.

Politiques de l'incubateur:

C'est le directeur de l'incubateur qui étudie tout d'abord les demandes d'admission. Les candidats doivent donner, en une ou deux pages, un aperçu de leur entreprise notamment des renseignements généraux sur le genre de technologie utilisée, leurs antécédents personnels et ceux de leur entreprise et les applications possibles de la technologie. La demande est ensuite examinée par des membres du bureau de l'innovation et le vice-président de la division de la technologie. Ensemble, ils décident de la possibilité d'admettre le candidat dans l'incubateur.

Les baux sont offerts pour une durée d'un an. Cela permet au locataire de quitter l'incubateur si son entreprise ne marche pas, ou de s'agrandir si elle est fructueuse. Si le locataire ne répond pas aux attentes, son bail n'est pas renouvelé. Jusqu'ici, aucun locataire n'a été prié de quitter l'incubateur. Dans le passé, on choisissait trois candidats sur cinq, mais la sélection est plus rigoureuse maintenant que tous les locaux sont loués.

Discovery Park n'a pas eu de difficultés sur le plan du passage à l'autonomie des entreprises. On n'applique pas de politique officielle à ce sujet. Selon le directeur, quelques entreprises ont atteint un plateau et ne progresseront plus; elles seront encouragées à partir. Les loyers dans l'incubateur correspondent aux taux du marché, ainsi, les locataires qui deviennent autonomes ne subissent pas de choc financier. D'après le directeur, les locataires savent qu'ils sont privilégiés d'être installés dans Discovery Park.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Des services officiels d'orientation sont offerts par l'intermédiaire du bureau de l'innovation situé dans le même bâtiment que l'incubateur de Discovery Park. Des services d'orientation non officiels sont aussi offerts dans l'incubateur, en régime de porte ouverte. Si les locataires ne viennent pas le voir, le directeur passe généralement à leur établissement à quelques

semaines d'intervalle. S'ils connaissent des problèmes particuliers, le directeur les oriente vers les personnes qui peuvent les aider.

L'incubateur met gratuitement des salles de réunion et de conférences à la disposition des locataires. On n'offre pas de services communs, mais l'incubateur sert plutôt d'intermédiaire pour amener divers locataires à partager des services entre eux. Discovery Park administre aussi un club d'hommes d'affaires à l'intention des locataires et de tous les entrepreneurs. Des conférenciers viennent y traiter de divers sujets touchant les affaires. Une fois par mois, on organise, exclusivement pour les locataires, des déjeuners-conférences au cours desquels deux locataires font des présentations aux autres. Ces séances sont très populaires. On y discute généralement de technologies et de leurs applications.

Progrès de l'incubateur:

En trois ans et demi, seulement cinq entreprises sur les 50 qui ont participé au programme de l'incubateur ont déclaré faillite. Les effectifs des sociétés sont passés de 2 à 20-30 personnes en deux ans et demi. La direction de l'incubateur a étudié 250 demandes et a accepté 55 locataires, dont 45 sont actuellement installés dans l'établissement, 5 sont devenus autonomes et 5 ont fait faillite. Environ 200 emplois ont été créés.

On a commencé à louer des locaux en 1982. En 1984, les 70.000 pieds carrés étaient occupés. Il y a maintenant une liste d'attente. Discovery Park est devenu un emplacement prestigieux. Bien que les loyers soient établis aux taux du marché, les locaux sont tous loués alors que d'autres, d'excellente qualité, demeurent vacants au centre de Vancouver. On procède actuellement à une expansion en vue d'occuper un bâtiment voisin, ce qui permettra aux locataires de s'agrandir, tout en continuant de bénéficier du programme d'incubation. On constate que les locataires ont besoin de plus d'espace, même si leurs entreprises ne sont pas encore autonomes.

Relations avec le milieu des investisseurs:

Les directeurs de Discovery Park ont travaillé en étroite collaboration avec le milieu des investisseurs privés et, leurs efforts les ont assurés d'une solide crédibilité auprès de ces derniers. La Fondation peut fournir les évaluations techniques aux investisseurs éventuels qui n'ont pas d'expérience dans le domaine technologique et qui ne savent peut-être pas comment évaluer ces nouvelles sociétés. Les investisseurs considèrent le parc comme un magasin de bonbons. Les nouvelles entreprises sont bien commercialisées auprès des investisseurs (les locataires sont souvent appelés des "Gretzky intellectuels") et cela permet aux locataires d'avoir facilement accès aux capitaux.

La direction de Discovery Park estime que les programmes de financement du gouvernement sont souvent lents, parfois mal administrés et qu'ils supposent fréquemment trop de conditions. Selon elle, les fonds publics ne constituent pas la solution idéale; pour réussir, les locataires doivent intéresser les investisseurs privés.

Evaluation de l'incubateur:

Selon la direction de Discovery Park, la création d'emplois et l'absence de faillites témoignent du succès de l'incubateur. A son avis, 70 % des entreprises n'auraient pas pu se développer sans le programme.

Au début, le Conseil craignait que le bâtiment ne devienne un éléphant blanc. Mais Discovery Park a trouvé des locataires. Aujourd'hui, le Conseil est satisfait du petit nombre d'échecs et du fait que les espaces sont tous loués. Tous les trois ans, les entreprises voient leurs besoins d'espace doubler. Selon la direction de Discovery Park, le processus d'incubation permet d'accélérer la croissance des entreprises, peut-être de la doubler.

CALGARY RESEARCH AND DEVELOPMENT INCUBATOR - Calgary (Alberta)

Formation de l'incubateur:

L'incubateur a été créé en juin 1985 par la Calgary Research and Development Authority. La CRDA est une initiative conjointe de la municipalité de Calgary, de la Chambre de commerce de Calgary et de l'Université de Calgary. Ces établissements avaient pour objectif de créer à Calgary un centre de technologie avancée et ils ont en fin de compte décidé de monter leurs propres entreprises de technologie de pointe. C'est en étudiant les moyens de stimuler la petite entreprise qu'ils ont découvert les incubateurs. Ils ont réalisé une étude initiale pour évaluer l'esprit d'entreprise dans la ville. Bien que les résultats n'aient pas été publiés officiellement, cette étude a indiqué la présence de sources d'aide suffisantes pour l'établissement d'un incubateur. Le programme est financé principalement par la municipalité de Calgary avec l'appui de l'Université de Calgary, du ministère du Développement économique de l'Alberta et du secteur privé.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a pour but de créer des entreprises d'application de la technologie avancée. La création d'emplois est secondaire. En deux ans, on vise à occuper pleinement les 30 000 pieds carrés d'espace en accueillant une quarantaine de nouvelles entreprises.

Structure de l'incubateur:

Le personnel de l'incubateur est formé d'un directeur et d'une réceptionniste. Le président de la CRDA consacre environ 20 % de son temps à l'exploitation de l'incubateur tandis que le conseil de la CRDA en supervise les activités. Ce conseil est composé de représentants de la municipalité, de la chambre de commerce, des universités et de l'industrie. Un comité exécutif du conseil surveille activement les activités de l'incubateur.

Le Centre de technologie avancée de Calgary est une initiative conjointe de la CRDA, du CRA et du CNRC. L'incubateur est situé dans le bâtiment qui abrite le CRA et le CNRC. Les locataires bénéficient d'une orientation technologique et le CNRC joue un rôle d'orientation en offrant des conseils sur les programmes de financement ainsi que de l'évaluation des innovations.

Le budget de l'incubateur n'est pas distinct de celui du CRDA, qui reçoit 200 000 \$ de la municipalité, plus certaines sommes du secteur privé. La CRDA consacre environ 75 000 \$ par an à l'incubateur. Pétro-Canada a fait un don unique de 25 000 \$ et Alta Can Telecom s'est engagée à fournir 50 000 \$ par an pendant trois ans. Le reste des fonds d'exploitation provient des loyers. L'incubateur loue ses locaux auprès d'un promoteur immobilier. Il jouit d'une option sur 30 000 pieds carrés, mais ne paye pas pour l'espace inutilisé.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Il existe deux règles écrites concernant l'admission des locataires dans l'incubateur. Premièrement, l'entreprise doit utiliser la technologie avancée; deuxièmement, les travaux de R-D doivent constituer une composante de ses activités. Si un candidat satisfait à ces conditions, le directeur de l'incubateur et le président de la CRDA déterminent si le concept est commercialement viable et si l'entreprise a suffisamment de ressources pour survivre au moins un an.

Sortie:

Il n'y a pas de politique de passage officiel ou forcé à l'autonomie. La croissance rapide, croit-on, forcera les entreprises à devenir autonomes en raison du manque d'espace. L'incubateur applique par ailleurs une échelle mobile de loyers pour inciter les locataires à accéder à l'autonomie. Les locataires qui ne respectent pas leur engagement d'effectuer des travaux de R-D en technologie avancée se voient refuser le renouvellement de leur bail.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

L'espace est loué à sa valeur marchande, mais le loyer inclut les frais des nombreux services communs.

Services communs :

- services de réception
- services limités gratuits de photocopie
- service de répondeur téléphonique à prix réduit
- salles de conférences
- service limité de traitement de textes
- accès à une bibliothèque technique et à des banques de données en direct du CRA et du CNRC
- accès subventionné aux services informatiques de divers organismes et entreprises offrant du temps machine sur leurs ordinateurs

Orientation:

Le Programme d'aide à l'entreprise a été conçu pour les locataires et les entrepreneurs de l'extérieur. Il fournit de l'aide pour la mise au point de concepts commerciaux, la préparation de plans d'activité, la formation d'une entreprise et la levée de fonds. Le programme s'est doté d'une série de guides rédigés à l'intention des locataires. Les entreprises peuvent aussi se prévaloir de services d'orientation informels offerts par le personnel de l'incubateur ou par l'intermédiaire d'un réseau de personnes-ressources dans les secteurs privé et public. L'aide à l'entreprise est offerte aux locataires dans le cadre du Programme de développement des nouvelles initiatives de l'Université de Calgary, qui fait appel aux étudiants du programme de maîtrise en administration des affaires. Quatre

grands cabinets nationaux d'experts-conseils et une étude d'avocats fournissent également aux locataires des services de consultation subventionnés.

Progrès de l'incubateur:

L'incubateur compte actuellement 14 locataires, mais peut en accueillir en tout une quarantaine. Les deux tiers des locataires sont de entreprises nouvelles. La première année, aucune entreprise n'est devenue autonome ou n'a échoué et les nouvelles sociétés enregistrent un taux de croissance intéressant.

La promotion du programme d'incubation s'est faite de bouche à oreille et par les médias. L'incubateur deviendra autonome s'il accueille 30 locataires. Il accepte maintenant comme locataires des entreprises de technologie établies.

Relations avec le milieu des investisseurs:

L'incubateur ne dispose pas d'une caisse commune de capitaux dans laquelle puiser et n'est pas lié à un réseau d'investisseurs. La CRDA est cependant liée à la caisse de capitaux d'amorce SPURT I. Toutefois, le montant minimal des prêts est de 100 000 \$ et les locataires recherchent généralement un financement moindre.

Les banquiers n'ont manifesté aucun intérêt envers l'incubateur en tant que moyen de réduire les risques d'investissement dans les entreprises locataires. Selon le directeur de l'incubateur, les investisseurs de capitaux de risque sont presque aussi traditionnalistes que les banquiers quand il s'agit d'investir dans des entreprises débutantes. La majorité des locataires ont réuni des capitaux auprès de parents et amis, mais l'un d'entre eux cherche du capital de risque. Le PARI du CNRC a joué un rôle important pour la plupart des locataires de l'incubateur.

Evaluation de l'incubateur:

La direction de l'incubateur considère que le programme a donné de bons résultats jusqu'ici sur le plan de la croissance. Plusieurs locataires n'auraient pu se lancer en affaires sans l'aide du programme d'incubation. Vu que celui-ci n'existe que depuis un an, il n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation officielle.

**CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE DE WINNIPEG -
Winnipeg (Manitoba)**

Formation de l'incubateur:

Le programme actuel d'incubation est issu d'un programme fédéral-provincial antérieur de développement économique qui comprenait un incubateur. Celui-ci, l'Advanced Factory Space Program, visait à aider les nouvelles petites entreprises de services et de fabrication. Il offrait les éléments traditionnels d'un programme d'incubation et était considéré assez fructueux. Toutefois, beaucoup de nouvelles entreprises avaient de grandes difficultés à obtenir de l'aide financière ou à attirer les investissements.

A l'issue d'un examen du programme, le gouvernement provincial a décidé d'établir un programme de capital de risque à l'intention des petites entreprises nouvelles. Ce programme devait être axé sur les entreprises de technologie, et les priorités et politiques de l'ancien programme d'incubation ont été modifiées en conséquence. Le programme d'incubation s'ajoute à une série d'autres mesures qui visent à stimuler le transfert technologique, à encourager le développement des entreprises et à assurer un appui financier aux nouvelles sociétés. Le tout porte le nom de Programme de commercialisation technologique (PCT).

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a pour objectif de favoriser la création et la survie de nouvelles entreprises dans le secteur de l'électronique. Il vise la création, dans la région, d'un secteur viable de la petite entreprise, axé sur l'électronique.

Structure de l'incubateur:

L'incubateur est exploité par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Manitoba. Il fait partie du Programme de commercialisation technologique. Il compte un directeur et une employée de bureau.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Le PCT est à la fois un programme de services et d'incubation. Tout entrepreneur qui répond aux conditions est invité à s'établir dans

l'incubateur. Toutefois, le directeur incite souvent les entreprises marginales à venir s'y établir. D'une manière générale, l'incubateur accueille les entreprises les plus précaires, c'est-à-dire celles qui ne pourraient pas se développer et survivre autrement.

On examine les candidatures pour juger de la viabilité de l'entreprise, de son potentiel de croissance et de sa possibilité de créer des emplois. Pour bénéficier du PCT, l'entreprise doit avoir une composante électronique.

Sortie:

Les entreprises peuvent rester trois ans dans l'incubateur. Les loyers augmentent graduellement au cours de cette période, ce qui facilite le passage des locataires à l'autonomie. Quand on juge une entreprise prête à quitter l'incubateur, on fixe une date et on l'en informe longtemps à l'avance. Etant donné la fragilité de beaucoup d'entreprises qui se trouvent dans l'incubateur, on ne les pousse pas à partir. On cherche surtout à les aider à se développer et à les protéger jusqu'à ce qu'elles deviennent autonomes. Tous les ans, on examine chaque entreprise locataire.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Les locataires bénéficient d'un loyer réduit et de baux flexibles. Les loyers augmentent chaque année jusqu'à atteindre, la troisième année, les taux du marché. Les locataires ont accès à des installations et des services de bureau partagés. Le bureau de développement des petites entreprises du gouvernement offre des services d'orientation officiels. Il n'existe pas de réseau de conseillers ou de consultants associés à l'incubateur dans la collectivité.

Progrès de l'incubateur:

L'incubateur est en activité depuis un an. Il compte trente locataires et n'a enregistré qu'une faillite commerciale jusqu'à présent.

Relations avec le milieu des investisseurs:

Les rapports avec le milieu des investisseurs privés sont peu nombreux, voire inexistantes. Les entreprises sont petites et un bon nombre d'entre elles sont trop marginales pour intéresser des investisseurs privés. La composante d'investissement du PCT

constitue la principale ressource financière pour les locataires. Le programme semble répondre à tous les besoins financiers des entrepreneurs installés dans l'incubateur.

Evaluation de l'incubateur:

Bien que le programme n'ait pas fait l'objet d'une évaluation officielle, la direction est satisfaite des résultats obtenus jusqu'ici. L'incubateur a contribué à la création de plusieurs nouvelles entreprises d'électronique. Beaucoup d'entre elles, pour ne pas dire toutes, n'auraient pu croître, voire survivre, sans l'aide du programme d'incubation.

INNOVATION PLACE INC. - Waterloo (Ontario)

Formation de l'incubateur:

L'incubateur a été créé en 1981, grâce à une aide financière du MEIR, en tant que prolongement naturel d'Innovation Centre de l'Université de Waterloo. Il comprend 24 bureaux et quatre modules de fabrication.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a été créé pour favoriser la mise sur pied de nouvelles entreprises de technologie, grâce aux possibilités de transfert technologique de l'Université de Waterloo.

Structure de l'incubateur:

Innovation Place était un incubateur à but lucratif. Il avait son propre conseil d'administration qui relevait d'Innovation Centre. Il était exploité par un directeur général, un directeur administratif, un directeur des opérations et des employés de bureau.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Seules les nouvelles petites entreprises à orientation technologique pouvaient être admises dans le programme d'incubation. Peu de

locataires consacraient une grande part de leur temps à des travaux de R-D. On cherchait plutôt des entreprises prêtes à se lancer sur le marché. Les candidats n'étaient pas obligés de présenter un plan d'activité. Le personnel de l'incubateur analysait les entreprises notamment au moyen d'entrevues et aidait les locataires à élaborer un plan d'activités une fois qu'ils étaient installés dans l'incubateur.

Sortie:

Les locataires étaient encouragés à franchir rapidement les étapes de l'incubation. Le personnel de l'incubateur entretenait des rapports étroits avec les locataires et, parce qu'il gérait les comptes de ces derniers, il avait une assez bonne idée de la situation de chaque entreprise. Les entreprises fructueuses sont incitées à s'installer ailleurs, dans des locaux plus spacieux, tandis que celles qui ne le sont pas sont invitées à quitter.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Les locataires bénéficiaient de loyers réduits, de baux à court terme et de services de bureau communs. Le personnel de l'incubateur assurait des services de comptabilité et l'accès à tout service spécialisé qu'il n'offrait pas directement. Le service d'orientation faisait partie du programme de perfectionnement des cadres mis au point par le personnel. Il était structuré de manière à assurer une interaction entre les locataires et les spécialistes en affaires de la collectivité. Vu que les locataires étaient en mesure de s'occuper de la composante technologique de leur entreprise, le programme d'incubation était axé presque exclusivement sur l'orientation commerciale.

Progrès de l'incubateur:

On n'a eu aucune difficulté à attirer des locataires et il y avait même une liste d'attente. L'incubateur était en fait trop petit pour répondre à la demande. Il a accueilli 35 locataires, dont environ 65 % par l'intermédiaire d'Innovation Centre. Vingt locataires sont devenus autonomes, les autres ont échoué. L'initiative a permis de créer environ 130 emplois.

La durée moyenne du séjour des locataires était inférieure à un an. Une entreprise nouvelle de technologie a normalement une bonne idée qu'elle réussit à mettre en valeur rapidement, ou alors pas du

tout. La direction de l'incubateur avait aussi pour principe de faire rapidement accéder les entreprises à l'autonomie ou de les renvoyer. Elle ne tenait pas à garder des perdants. Si une entreprise ne se développait pas, la direction de l'incubateur discutait avec l'entrepreneur pour analyser la situation et lui conseiller des changements à apporter. Si l'entrepreneur se révélait incapable d'améliorer la situation, le directeur de l'incubateur lui demandait de partir.

Relations avec le milieu des investisseurs:

Innovation Centre aidait les locataires à trouver des fonds. Ni l'incubateur ni le Centre n'avaient de capitaux à investir directement dans les entreprises. Cependant, ils avaient établi un bon réseau de personnes-ressources comprenant des investisseurs privés et donnant l'accès à des programmes gouvernementaux. Les locataires ne semblaient pas manquer d'appui financier.

Evaluation de l'incubateur:

Le programme d'incubation a été très fructueux, de sorte qu'il s'est révélé impossible de satisfaire toutes les demandes d'admission. L'incubateur n'était pas d'assez grande envergure pour réaliser les économies d'échelle permettant d'enregistrer des bénéfices. La direction de l'incubateur a conclu qu'il était impossible d'assurer, de manière rentable, les services nécessaires sans procéder à une expansion, et vu que l'on ne faisait pas de compromis en matière de services, on n'a pas pu en retirer un bénéfice.

Les entreprises installées dans l'incubateur devaient grandir ou périr, mais non pas demeurer stagnantes. Celles qui prospéraient quittaient l'incubateur, tandis que les autres étaient forcées de faire face à leur situation. Le fait de traiter avec des personnes très instruites et connaissant bien leurs produits assurait des communications très efficaces. Le plus gros obstacle qu'on aidait les locataires à surmonter était celui de la crédibilité. Le programme d'incubation fournissait aux locataires des installations professionnelles et une adresse respectable. L'autre obstacle était celui de la confiance. Les locataires pouvaient voir les autres entreprises prospérer tout comme eux-mêmes.

Le personnel d'Innovation Place a largement contribué à inciter le gouvernement de l'Ontario à établir un programme d'incubation. Dans le cadre de ce nouveau programme, Innovation Place fermera ses portes pour faire place à un nouvel incubateur, beaucoup plus vaste, à Waterloo. Il s'agira d'un des trois incubateurs établis dans la région, qui partageront tous un même conseil d'administration. Les nouveaux incubateurs comprendront une gamme plus vaste d'entreprises et ils adopteront un grand nombre des procédures et pratiques établies à Innovation place. Innovation Place sera loué à un des locataires actuels qui occupe en ce moment 80 % de l'établissement.

L'INCUBATEUR INDUSTRIEL DE GRAND-MÈRE - Grand-Mère (Québec)

Formation de l'incubateur:

L'incubateur est le fruit des efforts concertés des villes de Grand-Mère, Shawinigan et Shawinigan-Sud. Ces dernières ont formé des comités interurbains de développement économique chargés de coordonner et de faciliter la réalisation des objectifs économiques de la région. Ces comités ont été la principale ressource professionnelle qui a permis d'établir et d'exploiter l'incubateur.

Le maire, appuyé par quelques conseillers municipaux, a été le moteur de la création de l'incubateur. La municipalité a acheté de la société Wabasso une usine abandonnée. Le maire, en se servant du fonds de développement économique de la ville, a offert le dixième du prix demandé et Wabasso lui a vendu le bâtiment. La municipalité ne connaissait rien au fonctionnement des incubateurs, mais elle a mis sur pied le programme en se fiant à sa propre logique sur la façon de favoriser l'établissement de nouvelles entreprises. En comptant le prix d'achat de 180 000 \$, la municipalité a investi 1,25 million de dollars dans la création de l'incubateur. L'établissement complet de l'incubateur lui aura coûté 2,5 millions de dollars. Jusqu'à maintenant, c'est la collectivité qui a fourni les fonds nécessaires, mais la municipalité cherche à obtenir l'aide du gouvernement fédéral pour assumer une partie des frais d'exploitation.

L'incubateur est en exploitation depuis avril 1985. En plus de l'incubateur, l'installation abritera des sociétés établies. Signalons également l'existence d'un parc industriel d'un million de pieds carrés, muni de tous les services, qui entoure l'incubateur.

Objectifs de l'incubateur:

A une époque, cette région était une des plus industrialisées du pays. Mais elle a perdu quatre grandes industries, qui étaient les principaux employeurs de la région. La municipalité s'efforce maintenant de remplacer les emplois perdus en favorisant la création de 60 à 80 petites entreprises. L'objectif ultime est la création d'emplois.

Structure de l'incubateur:

La ville de Grand-Mère est propriétaire de l'incubateur sous les auspices du Comité industriel. L'incubateur est coiffé d'un conseil d'administration et d'un conseil de direction. Il ne se fait aucune nomination à caractère politique à ces conseils. L'incubateur est exploité par un directeur général, aidé d'un personnel administratif, comptable et technique. Le directeur général relève du conseil d'administration.

L'incubateur est appuyé par les comités de développement interurbains: la CODICEM (Corporation de développement industriel du Centre-Mauricie) est chargée du développement et de la promotion économiques régionaux; la SOFICAR (Société de financement à capital risque) aide les entreprises débutantes à obtenir le financement nécessaire; et le CCECM (Centre de création d'entreprises au Centre-Mauricie Inc.) fournit des services d'orientation, d'évaluation des projets et de consultation en gestion. Chacun de ces organismes s'est engagé par contrat à fournir des services à l'incubateur.

L'incubateur fait aussi appel à un réseau de gens d'affaires à la retraite qui consacrent une bonne partie de leur temps à aider les locataires, à conseiller la direction de l'incubateur et à faire mieux connaître les possibilités commerciales aux entrepreneurs de la région.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Les candidats font l'objet d'un examen attentif. Les locataires choisis exploitent des entreprises compatibles avec la nature des industries de la région. Seuls les entrepreneurs qui sont prêts à établir une entreprise viable sont admis dans l'incubateur. Il n'y a pas de critères précis de sélection, mais comme il s'agit d'un incubateur industriel, la majorité des locataires font partie de l'industrie légère.

Sortie:

Les locataires peuvent rester dans l'incubateur pendant cinq ans. Ils peuvent ensuite continuer de louer des locaux, mais ils n'ont plus droit aux services d'incubation et aux subventions. Toutefois, s'il y a une liste d'attente, il est demandé aux entreprises prospères d'aller s'installer plutôt dans le parc industriel qui entoure l'incubateur.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Parmi les services communs offerts à tous les locataires, signalons des services de secrétariat, d'achat, de réception, de photocopie, de salles de conférences, de courrier, d'entretien, de sécurité, d'assurance et de cafétéria. Ces services sont offerts à des coûts modestes, que revoient régulièrement les locataires. Chaque locataire conclut une entente avec la direction de l'incubateur au sujet des services spécialisés dont il a besoin et qui comprennent des services de comptabilité, de gestion et de soutien technique. Le coût correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires du locataire, de sorte que les entreprises nouvelles paient moins que les locataires plus établis. Si un locataire a besoin d'un service que le personnel de l'incubateur ne peut assurer, on tâche d'obtenir ce service à l'extérieur, à des taux réduits. La direction de l'incubateur est chargée de coordonner tous les services offerts aux locataires.

Outre ces services assurés par le personnel de l'incubateur, il est possible d'obtenir des services d'orientation grâce au réseau des conseillers d'entreprises. Vu l'absence d'une université ou d'un centre de recherches dans la région, ce réseau est composé de gens d'affaires de la collectivité. Ces derniers sont prêts à agir comme personnes ressources pour tous les aspects du programme. On tient pour acquis que les locataires comprennent la nature de leur entreprise, et l'orientation est donc axée sur la formation aux affaires. On prévoit de créer un centre d'innovation sur le terrain, comprenant salles de classe et services et offrant une formation professionnelle aux entrepreneurs éventuels.

Progrès de l'incubateur:

La direction de l'incubateur a reçu 50 demandes d'admission. L'établissement compte à l'heure actuelle 14 locataires, et quatre autres seront admis le mois prochain. Certains locataires ont agrandi leurs locaux trois fois en un an. Jusqu'ici, il y a eu deux faillites, toutes deux à la suite de problèmes entre associés.

Relations avec le milieu des investisseurs:

On se sert de la SOFICAR pour trouver et obtenir des fonds pour les locataires. La direction de l'incubateur cherche à attirer des capitaux privés et entretient également des rapports avec les responsables de programmes gouvernementaux qui offrent des possibilités d'investissement aux locataires. La Caisse Populaire locale a accès à un fonds spécial de 4 millions de dollars réservés à l'investissement dans la région. L'approbation de l'incubateur aide les locataires à obtenir des prêts de la Caisse. On prévoit par ailleurs établir un réseau local d'investisseurs privés.

Evaluation de l'incubateur:

L'incubateur de Grand-Mère est une structure complète et raffinée qui repose sur l'engagement et la perspicacité des citoyens de la région. Sa direction dit avoir progressé lentement mais prudemment pour éviter les erreurs pouvant résulter d'un excès d'enthousiasme. Néanmoins, il y a dans ce cas de nombreuses raisons de s'enthousiasmer.

Pour évaluer leur programme, les directeurs de l'incubateur ont engagé des consultants externes. Ces derniers lui ont donné une très bonne cote et ont convenu du fait que l'incubateur deviendrait probablement autonome en trois ans.

CHALEUR INDUSTRIAL MALL INCUBATOR - Bathurst (Nouveau-Brunswick)

Formation de l'incubateur:

L'incubateur, qui est le fruit d'une initiative du gouvernement provincial, a ouvert ses portes en janvier 1982. La planification a en fait commencé en 1978, lorsque la Commission industrielle de Bathurst a étudié la proposition de la province ainsi que la situation de divers incubateurs des provinces de l'Atlantique. Il est ressorti de ces études qu'il y avait dans la région un potentiel d'entreprises, puisqu'il y existait déjà une certaine industrie artisanale. Au départ, on envisageait établir uniquement un programme d'extension des services pour aider les entrepreneurs locaux, mais on a en fin de compte décidé de créer un incubateur. Celui-ci a coûté 735 000 \$ et a été financé par le MEIR et le gouvernement provincial.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a pour but de favoriser la création d'un petit secteur de la fabrication installé dans le parc industriel.

Structure de l'incubateur:

L'incubateur appartient à la Commission industrielle, qui en assure également la gestion. La Commission est coiffée d'un conseil d'administration qui fixe les loyers et les établit politiques de l'incubateur. Le directeur du parc industriel est également le directeur de l'incubateur et gère celui-ci avec l'aide d'une secrétaire. On espère embaucher un autre directeur pour permettre au directeur actuel de promouvoir et de gérer le parc industriel. Il n'existe aucun réseau officiel de conseillers rattaché à l'incubateur.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Pour lancer leur entreprise, la plupart des locataires demandent une aide financière en vertu du programme d'aide aux petites entreprises de la province. Ce programme constitue un mécanisme de sélection des locataires éventuels.

Sortie:

Il n'y a pas de politique officielle en ce qui concerne les départs ou le passage à l'autonomie. On espère qu'après trois à quatre ans les locataires quitteront le parc industriel pour s'agrandir. Pour inciter les locataires à devenir autonomes, on augmente progressivement les loyers jusqu'à ce qu'ils dépassent les taux du marché.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

On applique, dans l'incubateur, un régime de location à deux niveaux. Les entreprises de services se voient imposer un taux équivalent à celui du marché, tandis que les entreprises manufacturières ont droit à une réduction de 20 %. Les locataires bénéficient uniquement du partage du matériel de bureau, étant donné qu'il n'existe dans le bâtiment aucune zone commune réservée à

l'administration et à la réception. Le directeur du parc industriel offre des conseils généraux et oriente les entrepreneurs vers les organismes et les programmes d'aide financière de la province. Le collège communautaire local administre un centre de ressources à l'intention des petites entreprises, lequel offre certains services d'orientation aux locataires, mais il n'existe pas de réseau local d'assistance ou orientation. Le programme d'incubation est limité par le fait qu'il doit être autonome sur le plan financier.

Progrès de l'incubateur:

L'incubateur est financièrement autonome depuis juin 1985. Il compte comme locataires six entreprises de fabrication et cinq bureaux de services; il y a une place de libre dans l'élément de fabrication. On espérait que l'incubateur soit entièrement loué en deux ans, mais cela a pris trois ans et demi. On prévoyait par ailleurs que les deux tiers des locataires seraient des entreprises de fabrication, mais celles-ci ne représentent que la moitié des occupants.

L'incubateur a accueilli treize locataires, dont aucun n'a atteint l'autonomie; un locataire emménagera toutefois, dans les six mois, dans son propre bâtiment. A l'heure actuelle, la direction de l'établissement n'est saisie d'aucune demande d'admission, et il n'y a pas de liste d'attente. De nouvelles entreprises voient le jour, mais elles ne viennent pas s'installer dans l'incubateur. Leurs propriétaires les exploitent tout d'abord à partir de leur domicile, puis ils vont s'installer dans de nouveaux immeubles qui sont souvent situés près de chez eux, en banlieue.

Relations avec le milieu des investisseurs:

La Commission industrielle est en train d'établir une société d'investissement en vertu du programme fédéral CLE. A l'heure actuelle, les locataires reçoivent de l'aide financière grâce à divers programmes d'investissement du gouvernement provincial. Il n'y a pas de réseau local d'investisseurs privés rattaché à l'incubateur. Le directeur de l'incubateur a toutefois conclu une entente officieuse avec certaines personnes désireuses d'investir. Mais il cultive ces rapports avec beaucoup de prudence.

Evaluation de l'incubateur:

Selon le directeur, l'incubateur a été un projet fructueux, mais son expérience l'incite à dire que, si c'était à refaire, il procéderait différemment. Il construirait un immeuble plus efficient où les locataires pourraient partager une surface commune plutôt que d'avoir chacun une unité autonome. Il concevrait la bâtisse de façon à obtenir plus de souplesse quant à la répartition de l'espace. En pouvant louer des locaux plus petits, il attirerait davantage de locataires. Les modules actuels sont trop grands pour la plupart des nouvelles entreprises. Il n'existe pas de programme officiel d'évaluation de l'incubateur ou des locataires.

CENTRE REGIONAL DE LA PETITE ENTREPRISE - Dieppe (Nouveau-Brunswick)

Formation de l'incubateur:

L'incubateur a été inauguré à l'automne 1984. La petite entreprise stagnait dans la région et les entrepreneurs voulaient de l'aide pour s'établir dans le parc industriel de la ville. Le directeur de celui-ci a étudié divers incubateurs existants au Canada et s'est employé à en créer un à Dieppe. La municipalité a fait don des terrains tandis que le MEIR et la province ont financé la construction et l'exploitation de l'incubateur. Il n'y a pas eu de capitaux privés.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a pour but d'encourager la mise sur pied d'entreprises de fabrication et de services industriels.

Structure de l'incubateur:

Le directeur du parc industriel gère également l'incubateur. Il bénéficie de l'appui d'un directeur adjoint et d'une secrétaire qui travaille pour le parc et pour l'incubateur. Le directeur de l'incubateur relève de la Commission du parc industriel et siège au Conseil de la Commission. Il n'existe pas de réseau communautaire officiel de conseillers en affaires ou en finances pouvant aider le directeur ou les locataires de l'incubateur. Ce service est plutôt assuré par le Conseil de la Commission industrielle.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Le nouveau locataire n'est pas obligé de présenter un plan d'activités. Avant que l'incubateur ne soit rempli, on exigeait uniquement une proposition réaliste. Maintenant qu'il est presque entièrement occupé, on fait preuve de plus sévérité dans le choix des candidats.

Sortie:

Selon les statuts de l'incubateur, la durée maximale d'occupation est de quatre ans.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Les loyers sont inférieurs de 30 %, aux taux du marché. Le directeur de l'incubateur conseille les locataires et leur assure un soutien pour les écritures. L'orientation est offerte par le personnel de l'incubateur. Bien qu'il n'existe pas dans la collectivité un réseau de conseillers spéciaux, le directeur de l'incubateur connaît plusieurs personnes ressources dans la province auxquelles il peut avoir recours pour aider les locataires.

Progrès de l'incubateur:

L'incubateur compte actuellement treize entreprises et affiche complet. Il a fallu un an pour louer tous les locaux. La croissance rapide de deux entreprises va bientôt leur permettre de devenir autonomes. Bien que l'incubateur soit presque autonome financièrement, il reçoit encore des subventions modestes de la province et de la municipalité pour ses frais d'exploitation. Il pourrait être autonome si les locaux étaient loués aux taux du marché.

On ne peut pas dire que les entreprises se développent plus rapidement dans l'incubateur, mais 75 % des locataires ont effectivement enregistré une croissance. Il n'y a pas de liste d'attente, mais on envisage néanmoins d'établir un autre incubateur dans le parc.

Relations avec le milieu des investisseurs:

Ce sont principalement des organismes qui fournissent aux locataires une aide financière et des capitaux. Il n'existe pas de réseau local d'investisseurs privés, mais grâce aux personnes-ressources que connaît le directeur de l'incubateur, certaines entreprises ont réussi à obtenir des capitaux.

Evaluation de l'incubateur:

Le directeur estime que le programme de l'incubateur a été fructueux. Il a permis à treize entreprises d'établir des exploitations viables, alors que, sans lui, seulement trois d'entre elles auraient pu survivre. Il n'y a pas de programme officiel d'évaluation pour les locataires ni pour l'incubateur.

CHARLOTTETOWN INDUSTRIAL MALL - Charlottetown (Ile-du-Prince-Edouard)

Formation de l'incubateur:

Ayant entendu parler des résultats enregistrés en Europe grâce aux incubateurs, le directeur général de l'Enterprise Industrial Program de la province a jugé qu'il s'agissait là d'une stratégie appropriée pour l'Ile-du-Prince-Edouard. Le premier incubateur de la province a été créé en 1976. Deux autres immeubles ont été ajoutés en 1978 et en 1980. Il existait à l'époque sur l'île deux fonderies, et le programme d'incubation visait la création d'une série de petites sociétés de métallurgie afin d'élargir la base industrielle existante. Des études et des enquêtes ont démontré que les possibilités et le talent ne manquaient pas sur l'île. L'incubateur a attiré des entrepreneurs, mais l'objectif de créer un secteur de la métallurgie n'a pas été atteint.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a pour but de stimuler l'activité économique. On estime possible de créer des emplois en aidant les petites entreprises à se développer et à survivre.

Structure de l'incubateur:

L'incubateur est actuellement exploité par la P.E.I. Development Agency, qui est coiffée d'un conseil d'administration composé d'hommes d'affaires et de hauts fonctionnaires de toutes les régions de l'Ile. Le directeur de l'incubateur relève du directeur général de la PEI Development Agency, qui est à son tour responsable devant le ministre provincial de l'Industrie.

Le directeur de l'incubateur s'occupe des activités courantes, notamment de la location des installations aux locataires. L'incubateur est situé dans un parc industriel. Il reçoit 90 % de ses fonds du gouvernement fédéral et 10 % du gouvernement provincial. Il appartient à la province et n'est pas rattaché officiellement à la municipalité de Charlottetown.

Politiques de l'incubateur:

Admission:

Les entrepreneurs qui désirent s'établir dans l'incubateur se voient offrir par la P.E.I. Development Agency un forfait comprenant locaux et fonds d'amorce. Le directeur étudie les propositions d'affaires et décide, "comme n'importe quel autre prêteur", du bien-fondé de celles-ci. On ne semble pas faire d'évaluation officielle ni appliquer de critères particuliers en ce qui concerne l'admission.

Sortie:

Il n'y a pas de politique officielle concernant l'autonomie ou la sortie de l'incubateur. La durée d'occupation est limitée à cinq ans, mais cette restriction n'est pas appliquée. Si une entreprise connaît des difficultés, la direction de l'incubateur essaie de l'aider par tous les moyens. Elle l'incite à fermer ses portes seulement si elle connaît des problèmes financiers graves.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Le directeur de l'incubateur se trouve sur place pour offrir aux locataires des services d'orientation informels. Les unités sont conçues pour être autonomes, et l'on n'offre pas de services en commun. La direction de l'incubateur entretient l'extérieur, mais les locataires sont responsables de l'entretien intérieur.

La P.E.I. Development Agency est bien représentée dans le parc industriel. Bien qu'elle ne soit pas située dans l'incubateur, les locataires peuvent facilement lui faire appel pour obtenir une aide en matière de commercialisation et de financement dans le cadre de programmes spéciaux. Il y a dans le parc industriel un club d'hommes d'affaires qui se réunit régulièrement et qui invite des conférenciers à venir traiter de divers sujets portant sur les affaires. Pour aider les locataires de l'incubateur, l'agence offre des cours de formation à leurs employés.

Progrès de l'incubateur:

Depuis sa formation, l'incubateur a accueilli environ 75 locataires. La plupart d'entre eux y sont toujours, ou ont fait faillite. Malgré l'absence de statistiques, il semble que peu d'entreprises aient accédé à l'autonomie et soient toujours en exploitation. Il est arrivé plusieurs fois que les employés d'un locataire en faillite se joignent à d'autres entreprises. Il y a actuellement une seule unité vacante dans l'incubateur.

Relations avec le milieu des investisseurs:

La PEI Development Agency a déjà consenti des prêts directement aux entreprises, mais elle s'est rendu compte qu'il fallait un effectif considérable pour les contrôler. On fait plutôt appel, maintenant, à la Small Business Development Corporation de la province. Cette société administre un programme en vertu duquel elle accorde une subvention de 30 % à ceux qui investissent dans la petite entreprise. Certains locataires n'exploitent toutefois pas une entreprise d'assez grande envergure pour tirer parti du programme. La PEI Development Corporation administre cependant un programme de subventions et de prêts-subventions qui sert à absorber la moitié du coût des biens d'équipement et des salaires et auquel ont recours les locataires de l'incubateur.

Evaluation de l'incubateur:

Bien que l'on n'ait pas fait d'évaluation officielle du programme d'incubation, le directeur pense que celui-ci a donné des résultats positifs puisqu'il a permis de former ou de perfectionner des employés. Par rapport à d'autres programmes d'incubation appliqués dans les provinces de l'Atlantique, celui-ci paraît être une réussite. La direction de l'incubateur ne sait pas pourquoi si peu d'entreprises ont réussi à survivre à titre autonome au cours des dix années d'existence du programme. Elle pense que la récession de 1981-1982 a balayé tous les progrès réalisés jusqu'à maintenant et que les entreprises ont dû recommencer à zéro.

CAMROSE REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT CENTRE - Camrose (Alberta)

Formation de l'incubateur:

C'est le service du développement économique de la municipalité qui a tout d'abord étudié le concept de l'incubateur. La ville a organisé une conférence à ce sujet et a trouvé plusieurs entrepreneurs éventuels. Elle a reçu une subvention pour étudier les incubateurs et a par la suite présenté une proposition à Emploi et Immigration Canada. Dans le cadre du Projet infrastructure, elle a reçu 350 000 \$ pour la construction d'un bâtiment et des fonds d'exploitation décroissants pour cinq ans.

Le directeur de l'incubateur a joué un rôle essentiel dans la conception de l'incubateur de Camrose. Il a conçu et adapté son modèle sur les incubateurs de Winnipeg et du Minnesota. On espérait, au début, utiliser des installations existantes, mais il s'est révélé impossible de financer l'achat d'un bâtiment existant. La municipalité de Camrose a fait don de terrains pour édifier un nouveau bâtiment. L'incubateur a été inauguré en février 1986 et il comptait alors un locataire. L'immeuble n'est pas encore complètement achevé.

Objectifs de l'incubateur:

En raison du taux élevé de chômage dans la région, le programme d'incubation a pour but de créer des emplois en favorisant l'expansion de la petite entreprise. Après avoir essayé, sans succès, d'attirer l'industrie, la ville a décidé de se tourner vers le développement de la petite entreprise. Certaines personnes semblaient avoir de bonnes idées, et la municipalité voulait les aider à établir des entreprises autonomes, susceptibles de créer des emplois.

Structure de l'incubateur:

L'incubateur est une entreprise communautaire sans but lucratif. Il est coiffé d'un conseil d'administration de dix membres composé de représentants des milieux des affaires et des finances, ainsi que du gouvernement et des universités. Le conseil, auquel siège le directeur, dirige les activités de l'incubateur. Le directeur fait passer des entrevues aux locataires éventuels et les aide à préparer un plan d'activités. La demande d'admission est ensuite envoyée au comité de révision des entreprises, qui fait ses recommandations au conseil. C'est celui-ci qui prend la décision définitive. Le directeur a une secrétaire et aura un adjoint lorsque l'incubateur comptera davantage de locataires.

Politiques de l'incubateur:

L'installation convient à l'industrie légère étant donné qu'elle est située dans le secteur industriel de la ville. On n'accepte pas les entreprises susceptibles de faire concurrence aux entreprises existantes. Les entrepreneurs qui demandent à être admis doivent présenter un bref plan d'activités faisant valoir leur potentiel sur le plan de la création d'emplois.

Il n'y a pas de politique officielle en ce qui concerne le passage à l'autonomie ou la sortie. Après deux ans, si l'entreprise fonctionne bien et que des locataires éventuels attendent d'être acceptés dans l'incubateur, on lui demande de quitter l'incubateur. La nouvelle entreprise continuera toutefois de recevoir du soutien, même après avoir quitté l'incubateur, grâce à un programme d'extension des services.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Les membres du conseil offrent certains services d'orientation, ou engagent des spécialistes pour aider les locataires, à des taux réduits. Ils estiment que les locataires doivent comprendre qu'une entreprise doit engager des experts. Les locaux sont loués pour une durée de six mois. Le taux de base est de 0,50 \$ le pied carré et il augmente tous les six mois. Après deux ans, les locataires payent approximativement le taux du marché. Cela veut dire qu'ils ne reçoivent pas de choc financier lorsqu'ils doivent quitter l'incubateur. On offre aux locataires des services communs, dont certains à un prix modique, qui augmente au fur et à mesure que l'entreprise se développe.

Progrès de l'incubateur:

Il y a actuellement un locataire dans l'incubateur et deux autres ont été approuvés. Mais un de ces derniers ne pourra entrer en exploitation s'il ne reçoit pas un appui financier. L'incubateur peut accueillir cinq locataires, et on croit qu'il faudra environ un an et demi pour le remplir. La direction reçoit une ou deux propositions d'entrepreneurs par mois.

Relations avec le milieu des investisseurs:

On ne dispose pas d'un réseau local d'investisseurs, mais on prévoit d'en établir un. Il est possible d'avoir recours au programme provincial de prêts aux petites entreprises, mais celui-ci suppose un long processus bureaucratique. Selon le directeur de l'incubateur, on peut perdre davantage de temps et d'argent à traiter avec le gouvernement que ce qu'on en retire en fin de compte. Il conseille d'éviter les programmes gouvernementaux parce que l'incertitude qui y est associée peut complètement miner les petites entreprises.

La Small Equity Business Corporation est une initiative provinciale qui vise à encourager l'investissement dans la petite entreprise. Toutefois, beaucoup de petites entreprises débutantes n'ont pas encore réussi à obtenir des fonds. On espère que l'approbation de l'incubateur aidera les locataires à obtenir du capital de participation auprès des banques, mais l'on n'est pas très optimiste quant à la souplesse du système bancaire. On encourage plutôt les locataires à trouver des associés qui les complètent sur le plan financier ou en matière d'expertise.

Evaluation de l'incubateur:

L'incubateur sera évalué en fonction de sa capacité de créer des emplois. L'objectif est de 30 à 35 nouveaux emplois par an. En fait, la création d'au moins 25 emplois par an serait considérée comme excellente. A long terme, il s'agirait de voir combien d'entreprises ont continué de croître et de prospérer après avoir quitté l'incubateur.

KANATA ENTERPRISES - Kanata (Ontario)

Formation de l'incubateur:

C'est le comité de développement économique du conseil municipal de Kanata qui a eu l'idée de créer un incubateur. Les trois membres du comité ont tenu une série de réunions avec des hommes d'affaires importants de la collectivité. Ils ont ensuite établi un conseil consultatif composé de banquiers, d'avocats, de comptables, d'ingénieurs et d'investisseurs de capital de risque, chacun possédant de l'expérience en matière d'entreprises débutantes. Le comité de développement économique a aussi fait faire une enquête sur les activités d'entreprise dans la région. Cette enquête a révélé que 50 petites entreprises étaient exploitées dans des garages et des domiciles. On en a conclu que l'esprit d'entreprise et les possibilités économiques étaient suffisantes à Kanata et dans les régions avoisinantes pour justifier la création d'un programme d'incubation.

En vertu du programme de financement des incubateurs du gouvernement provincial, la collectivité devait réunir le tiers des fonds fournis par la province. Kanata a obtenu 750 000 \$ de la province et a recueilli 300 000 \$ auprès d'investisseurs privés. Pour réunir cette dernière somme, la ville a offert des actions dans l'incubateur, mais certaines entreprises locales ont simplement fait une contribution inconditionnelle en espèces et d'autres, une contribution en nature, par exemple, systèmes d'ordinateurs, téléphones, etc...

La subvention provinciale, les capitaux privés et les frais de location et de services devraient permettre d'exploiter l'incubateur pendant trois ans. A la fin de cette période, l'incubateur devrait être autonome. S'il y a un manque à combler, on sollicitera des fonds supplémentaires auprès du secteur privé. On a déjà loué 70 000 pieds carrés d'espace, à raison de 600 pieds carrés en moyenne par locataire.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur ne se spécialise pas dans un type particulier d'activité commerciale. Il a pour but d'augmenter le taux de réussite des petites entreprises débutantes. L'expansion de la petite entreprise permettra, croit-on, de diversifier l'économie locale. On estime également que ce ne sont pas les débouchés qui manquent pour les petites entreprises qui veulent desservir les grandes sociétés établies dans la région.

Structure de l'incubateur:

Kanata Enterprises est un incubateur privé à but lucratif. Il est coiffé d'un conseil d'administration auquel siègent le maire de Kanata, un représentant du gouvernement provincial, des investisseurs privés et des gens d'affaires de la collectivité. Il comporte aussi un conseil consultatif, composé de spécialistes des affaires, qui a pour fonction de conseiller la direction de l'incubateur et d'aider à la sélection et à l'évaluation des locataires éventuels. Pour sa part, le conseil d'administration approuve toutes les politiques, y compris les critères d'admission et le financement des locataires. Le directeur de l'incubateur est quant à lui chargé de la sélection initiale, les demandes d'admission douteuses étant renvoyées au conseil consultatif. L'incubateur entretient des liens solides avec divers organismes du milieu des affaires de la collectivité et il est associé au Centre d'innovation de l'Université d'Ottawa.

Au départ, l'incubateur sera géré par trois personnes, puis par cinq à la fin de la première année d'exploitation. Il y aura un directeur de l'immobilier, un directeur administratif, le directeur général et deux employés de bureau. A la fin de la deuxième année d'exploitation, on prévoit recruter deux autres employés qui seront affectés à un programme d'extension des services.

Politiques de l'incubateur:

Les incubateurs semblent naturellement s'orienter vers des domaines de spécialité axés sur les points forts de la collectivité. A Kanata, c'est la composante "haute technologie" qui sera importante en raison de la nature des entreprises qui s'y trouvent. Déjà 60 % des candidats appartiennent à cette catégorie.

Admission:

Les locataires sont soumis à un processus de sélection rigoureux et leurs propositions sont soigneusement évaluées pour déterminer le potentiel de croissance de leur produit ou service. Le locataire éventuel doit présenter un plan d'activités et avoir réuni les fonds nécessaires. Il doit, jusqu'à un certain point, pouvoir créer des emplois et il doit être compatible avec les autres locataires (en ce qui concerne par exemple le bruit, ainsi que du point de vue de l'établissement d'un réseau et de la synergie). Le directeur de l'incubateur essaie également de déterminer si l'entrepreneur pourra payer le loyer et devenir autonome en temps voulu. On espère avoir une ou deux entreprises à forte croissance pour chaque dizaine de locataires.

Sortie:

Les entreprises manifestement fructueuses voudront quitter l'incubateur en raison du manque d'espace et de l'augmentation des loyers. Celles qui connaissent des difficultés, notamment en ce qui concerne leurs finances ou leur produit, chercheront à limiter leurs pertes et à quitter l'incubateur.

Ce qui préoccupe le plus le directeur de l'incubateur, ce sont les entreprises qui ne connaissent ni un succès foudroyant ni la catastrophe complète. Il leur faut toujours davantage d'argent, de temps et de services. La question qui se pose est celle de savoir s'il faut leur donner un coup de main ou les laisser tomber. Etant donné que Kanata Enterprises est un incubateur à but lucratif, le conseil d'administration tient à ce que les entreprises se développent, qu'elles deviennent autonomes, plutôt que de stagner dans l'incubateur.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

On offre essentiellement aux locataires des locaux à des taux inférieurs à ceux du marché, des services de réception et d'entretien général de leur unité, l'accès à la bibliothèque de recherche et des services d'orientation officiels par le personnel de l'incubateur. Des services supplémentaires sont offerts suivant une échelle de coûts mobile. Ils comprennent l'utilisation des salles de conférences, des services d'ordinateur et de consultation.

Progrès de l'incubateur:

On a fait des estimations et des prévisions pour les trois premières années d'exploitation. A la fin de la première année, on compte avoir 30 locataires et clients de l'extérieur. Ce chiffre devrait doubler au cours de la deuxième année, et la troisième année, il devrait y avoir 90 locataires dans l'incubateur, ou ayant bénéficié du programme. Cela aura permis de créer, espère-t-on, 400 emplois à la fin de la troisième année. Bien que l'incubateur ne soit pas encore ouvert, 45 demandes d'admission ont déjà été reçues.

Relations avec le milieu des investisseurs:

La direction de l'incubateur a soigneusement cultivé l'intérêt des investisseurs. Certains grands cabinets de placements ont déjà proposé d'organiser pour les locataires des séminaires sur

l'investissement. Le milieu des investisseurs considère l'incubateur comme un mécanisme de pré-sélection qui offre à ceux qui veulent investir dans la petite entreprise toute une série de possibilités. Par l'intermédiaire du conseil consultatif, on recommandera des locataires précis aux investisseurs, mais cela ne se fera pas à la légère.

L'incubateur n'a pas de composante de capital-risque, mais il est prévu d'en établir une. Entre temps, on a dressé une liste de personnes de la localité désireuses d'investir dans les entreprises locataires de l'incubateur. Le gouvernement régional a également publié une liste d'investisseurs éventuels dans la région.

Evaluation de l'incubateur:

Le programme d'incubation aura été fructueux dans la mesure où il aura permis à de petites entreprises de devenir autonomes en trois ans. On prévoit calculer combien d'entreprises survivent et combien atteignent ou dépassent leurs objectifs de croissance.

THE VENTURE CENTRE - Pasadena (Terre-Neuve)

Formation de l'incubateur:

En 1978, le MEIR a incité la ville à étudier le concept de l'incubateur. Pour sa part, la province a fait faire une étude et a recommandé l'établissement d'un incubateur à St. John's. Mais Pasadena a soutenu que les incubateurs étaient conçus pour stimuler l'activité économique des régions sous-développées, comme Pasadena. La ville a une population de 3 500 habitants, mais dans un rayon de 30 milles, on compte 60 000 habitants. On a donc élaboré une proposition, qui a été présentée au cabinet provincial. Celui-ci a approuvé le projet et l'incubateur a été financé par le MEIR (3 millions de dollars pour la construction de l'immeuble) et l'emplacement a été acheté par la province. Le bâtiment, d'une superficie de 40 000 pieds carrés, comporte une zone centrale réservée à l'administration et peut accueillir 12 locataires.

Objectifs de l'incubateur:

L'incubateur a pour but de favoriser la petite entreprise dans les environs de Pasadena.

Structure de l'incubateur:

L'incubateur appartient à la ville de Pasadena et est administré par un conseil consultatif où sont représentés les trois paliers d'administration publique, et dont relève le directeur de l'incubateur. Il y a également un comité consultatif des entreprises composé d'un comptable, d'un avocat et de trois hommes d'affaires, et dont le rôle consiste à aider les entrepreneurs à explorer des possibilités d'entreprises. Avec l'aide de l'agent de liaison local du CNRC, divers membres du comité ont voyagé à l'intérieur et à l'extérieur de la province à la recherche d'idées viables d'entreprises pour la région de Pasadena. L'incubateur est géré par un directeur et une secrétaire. Un étudiant de l'Université Memorial y travaille aussi pendant l'été.

Politiques de l'incubateur:

Le programme d'incubation vise principalement à favoriser l'établissement d'entreprises de fabrication et de transformation. Les locataires éventuels ne doivent pas concurrencer des entreprises établies. Le directeur de l'incubateur aide les entrepreneurs à préparer des plans d'activités comportant des prévisions triennales et supposant que le financement est déjà assuré. Ces plans sont ensuite présentés au conseil consultatif qui décide de l'opportunité d'admettre les candidats. Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de politique officielle de sortie, mais la durée d'occupation est limitée à cinq ans.

Services offerts par l'intermédiaire de l'incubateur:

Le programme d'incubation vise à réduire les frais de démarrage des nouvelles entreprises. On offre dans l'incubateur des services de bureau communs. Bien que le loyer soit calculé d'après la moyenne du marché, le locataire ne paie que 25 % de ce taux les deux premières années. Le loyer augmente progressivement au point de correspondre, la cinquième année, à 110 % du taux moyen du marché, ce qui incite à quitter l'incubateur.

Il existe un réseau d'orientation régional auquel participent des personnes ressources des milieux technique, universitaire et

commercial. L'incubateur s'est en outre doté d'un important programme de stimulants. On a par exemple produit un plan d'activités indiquant des possibilités d'affaires. Il se tient aussi avec des entrepreneurs et des membres du milieu des affaires des séances de "remue-méninges" dont le but est de cerner des possibilités du genre.

Progrès de l'incubateur:

A son ouverture, l'incubateur comptait un locataire, mais on espère en attirer quelques-uns de plus dans un proche avenir. Comme l'incubateur a pour objectif la stimulation économique, on estime devoir s'employer à trouver des possibilités d'affaires nécessaires avant que la collectivité puisse jouir des avantages d'un secteur vigoureux de la petite entreprise.

Relations avec le milieu des investisseurs:

La direction de l'incubateur travaille actuellement à établir un réseau local d'investisseurs. Les locataires feront toutefois appel au gouvernement provincial pour satisfaire la plupart de leurs besoins financiers. La direction de l'incubateur pourra aussi orienter les locataires vers divers programmes gouvernementaux susceptibles de répondre à ces besoins.

Evaluation de l'incubateur:

A l'heure actuelle, il n'existe pas de programme officiel d'évaluation.

ANNEXE C: Entrevues avec les locataires d'incubateurs

Nous avons interviewé au téléphone un échantillon de locataires. Nous les avons interrogés sur les activités de leur entreprise et sur les raisons qui les ont incités à s'établir dans l'incubateur. Ce sont les directeurs des incubateurs qui nous ont fourni les noms des locataires.

Premier locataire - Discovery Park

Nature de l'entreprise:

Cette entreprise d'optique électronique effectue des travaux de R-D sur commande pour d'autres entreprises afin de financer la mise au point de son propre produit. Cela prendra trois ans. Elle vise à devenir le fabricant d'un produit de technologie de pointe lui appartenant en propre. Elle espère entrer en production en 1989. Les deux associés possèdent 98 % de l'entreprise et ils viennent de lancer un programme de participation des employés.

Expérience antérieure en affaires:

L'associés interrogé avait occupé un poste de cadre supérieur dans deux des principales entreprises de haute technologie de Vancouver. Il savait qu'il voulait exploiter sa propre entreprise. Il avait rencontré son partenaire auparavant, lorsqu'il travaillait pour une autre société. Les deux partenaires n'avaient jamais exploité leur propre entreprise.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Travaillant dans le secteur, le premier associé a entendu parler de Discovery Park et a assisté à l'inauguration. Lorsque son partenaire et lui ont lancé leur entreprise, ils ont choisi de s'installer dans l'incubateur en raison de la souplesse des mesures de location offertes, de la beauté de l'immeuble et du fait qu'ils pouvaient tous deux s'y rendre à pied. Les services communs et d'orientation fournis ne sont pas entrés en ligne de compte. Il s'agit de l'entreprise d'avant-garde de l'incubateur, et les propriétaires ont aidé d'autres locataires en leur offrant des conseils et en leur donnant accès à leur matériel.

Progrès de l'entreprise:

Les deux entrepreneurs négociaient leur premier contrat lorsqu'ils se sont établis dans Discovery Park, en janvier 1984. Leur entreprise s'est très bien développée. Au début, ils ont loué 800 pieds carrés, se sont agrandis deux fois et louent maintenant 4 300 pieds carrés. L'entreprise compte aujourd'hui 15 employés. Les propriétaires ont engagé 60 000 \$ dans l'adaptation de l'installation et 30 000 \$ dans l'aménagement des locaux. Ils pensent rester dans l'incubateur sept ans environ.

Financement de l'entreprise:

Les propriétaires n'ont pas été obligés d'investir dans le démarrage de leur entreprise. Ils ont financé leurs travaux de R-D au moyen de contrats de consultation. Leur chiffre d'affaires, au chapitre de la consultation, s'élève à un million de dollars par an. Leurs revenus auraient été plus élevés s'ils n'avaient pas consacré autant de temps à la mise au point de leur propre produit. Ils ont financé leur entreprise au moyen de subventions gouvernementales du Conseil des sciences de la Colombie-Britannique et du CNRC et des profits réalisés grâce à leurs contrats de consultation. Ils pensent avoir suffisamment de ressources financières pour franchir l'étape de R-D de l'entreprise. Ils ont reçu des offres d'entreprises de capital de risque, mais cela ne les intéresse pas actuellement.

Evaluation du programme d'incubation:

Les propriétaires ont trouvé difficile d'établir leur entreprise à Vancouver vu qu'il n'existe pas dans cette ville d'infrastructure de haute technologie pour les entreprises nouvelles. Discovery Park et le Conseil des sciences de la Colombie-Britannique ont contribué à établir à Vancouver une base de technologie avancée. Les partenaires ont rencontré beaucoup de gens par l'intermédiaire du bureau de Discovery Park. Les contacts et le prestige associé à cette installation les rassurent, car ils peuvent faire appel au propriétaire de l'incubateur pour obtenir de l'aide. Ils recommandent sans hésiter à tous les propriétaires d'entreprises de technologie de pointe de recourir aux services offerts par l'incubateur.

Deuxième locataire - Discovery Park

Nature de l'entreprise:

La société en question se livre à des travaux de R-D, et fabrique et commercialise des systèmes de détection de gaz à l'intention de l'industrie des véhicules de loisirs. Elle a mis au point un dispositif d'alerte qui peut déceler une fuite de gaz propane, déclencher automatiquement une alarme et fermer la soupape. Les installations de fabrication sont situées à l'extérieur de l'incubateur et seul le service de R.-D. se trouve à Discovery Park. La société a consacré au travaux de R-D presque tous ses bénéfices non répartis. Son but est de financer les activités de R-D internes à partir des revenus de l'entreprise, tout en versant des dividendes. La société a créé un noyau d'employés en R-D qui peuvent quitter l'incubateur et s'intégrer aux autres services de l'entreprise. Elle compte passer trois ou quatre ans dans l'incubateur, mais elle sait fort bien qu'il est important d'en sortir.

Expérience antérieure en affaires:

Tous les partenaires avaient de l'expérience en affaires. Deux d'entre eux avaient déjà fondé une entreprise. Celle-ci existe toujours et est prospère. Le troisième partenaire était cadre supérieur d'une grande société, qu'il a quittée pour créer sa propre entreprise. Deux des partenaires ont un doctorat en physique. Ils ont été incités à fonder leur propre entreprise parce qu'ils ne pouvaient trouver d'emploi dans un établissement public ou universitaire. Ils disent maintenant qu'ils auraient aimé être mieux préparés à jouer le rôle d'entrepreneurs.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Ces entrepreneurs sont venus s'établir dans Discovery Park afin de séparer la composante de R-D de la composante de fabrication de l'entreprise. Ils jugeaient important de montrer aux investisseurs qu'ils prenaient les activités de R-D au sérieux. La réputation de Discovery Park constitue un atout lorsqu'il s'agit de réunir des fonds pour la recherche.

Progrès de l'entreprise:

L'entreprise est entrée en exploitation en 1981. Le premier produit ne constituait qu'une innovation mineure, et supposant des travaux de R-D limités. Depuis son arrivée dans l'incubateur, en 1983, la société a réussi à trouver des capitaux pour effectuer des recherches plus poussées. Elle a grandi grâce à une commercialisation accrue, financée au début par des fonds privés, puis par une émission publique d'actions à la Bourse de Vancouver.

Financement de l'entreprise:

L'entreprise a pu démarrer grâce à un prêt de la Banque fédérale de développement et une mise de fonds de 120 000 \$ provenant des deux premiers partenaires et de leurs amis. Lorsqu'ils ont eu besoin de fonds supplémentaires, les partenaires ont trouvé un autre associé qui disposait de capitaux. Depuis, ils ont financé l'entreprise suivant le régime de la société en nom collectif à responsabilité limitée. En 1983, ils sont devenus une société publique et ont pu bénéficier du crédit d'impôt à la recherche scientifique.

Evaluation du programme d'incubation:

Ces entrepreneurs estiment que Discovery Park est utile pour offrir un appui sur le plan des relations publiques lorsqu'on cherche des capitaux, parce qu'il rehausse l'image de marque d'une société. Mais à leur avis, l'installation fonctionnerait mieux si elle avait été conçue pour recevoir des activités de recherche spécifiques. Selon eux, on aurait dû construire ou louer des bâtiments pour différentes sortes de recherches, la recherche appliquée étant réalisée dans un bâtiment et la recherche sur les logiciels dans un autre. Une seule installation ne peut répondre à toutes les exigences matérielles. La recherche dans le domaine minier et sur les pâtes et papiers ne peut être effectuée dans un bâtiment aussi "joli" que celui de Discovery Park. D'après les entrepreneurs, le programme d'incubation constitue un bon moyen pour le gouvernement d'investir dans des entreprises de R-D en leur offrant de tels services. Ils recommanderaient Discovery Park à d'autres entrepreneurs.

Troisième locataire - Discovery Park

Nature de l'entreprise:

L'entreprise est en train d'organiser un réseau interurbain planifié de communications de données pour le pays. Il s'agit d'une société en nom collectif qui se propose d'effectuer une prise de contrôle inversée d'une société publique (elle serait achetée par celle-ci, qu'elle prendrait toutefois en main par la suite).

Expérience antérieure en affaires:

Les deux partenaires étaient auparavant des travailleurs indépendants, l'un consultant en électronique, l'autre consultant en communications de données. Ils ont eu l'idée de créer cette entreprise il y a cinq ans.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Les partenaires connaissaient des locataires de Discovery Park et pensaient gagner à être en contact avec d'autres entrepreneurs. Ils estimaient également qu'en s'établissant à Discovery Park, ils pourraient mettre leur entreprise bien en vue. Ils auraient pu louer des locaux moins cher ailleurs, mais la souplesse des contrats de location était pour eux un facteur important. Ils voulaient surtout que les investisseurs les voient dans un endroit respectable. S'ils quittent l'incubateur, ils voudront emménager dans un immeuble qui présentera une image de marque au moins aussi intéressante.

Progrès de l'entreprise:

Ces entrepreneurs se sont installés dans l'incubateur il y a deux ans. Avant cela, ils ont passé trois ans à créer le prototype et à réunir des capitaux. Cette année, ils prévoient achever la mise au point du produit et ils espèrent atteindre le seuil de la rentabilité. Leur effectif n'a pas augmenté depuis leur arrivée dans l'incubateur. Il n'y a encore aujourd'hui que les deux partenaires d'origine et d'autres partenaires à participation restreinte. Les entrepreneurs ouvriront un bureau au centre de Vancouver, mais ils resteront à Discovery Park pendant quelques années encore, en raison de l'image de marque qui y est associée. Cette entreprise est toujours assez précaire. Les associés savent

qu'il existe un marché pour leur produit et que celui-ci est viable, mais ils ont besoin de 100 000 \$ pour en achever la mise au point.

Financement de l'entreprise:

Ils ont investi 30 000 \$ dans leur entreprise et se sont servis de leurs contrats de consultation pour financer la mise au point de leur produit. Après plusieurs années de demandes et d'examen, la Discovery Foundation a offert un financement de 68 000 \$. Les entrepreneurs ont toutefois décidé de ne pas accepter parce que cela leur coûtait trop cher; la Foundation désirait en effet une trop grande part de la société, compte tenu de la mise de fonds. Ils ont reçu des fonds d'investisseurs privés, mais non d'investisseurs de capital-risque. Un des partenaires a refinancé sa maison et ils ont tous deux investi toutes leurs ressources dans la société. A certains moments, ils ont dû interrompre leurs travaux de mise au point technique pendant plusieurs mois parce qu'ils ne pouvaient tout simplement pas se permettre de les poursuivre. Peu de programmes gouvernementaux, s'il en existe, les ont aidés. Ces entrepreneurs sont tout à fait disposés à rembourser leurs emprunts et ils ne cherchent pas de subventions.

Evaluation du programme d'incubation:

Selon les associés, Discovery Park n'est pas un incubateur, mais plutôt un nid luxueux. On n'y offre pas de services communs ni d'orientation, et le bureau d'innovation n'a organisé qu'une seule séance d'orientation. Celle-ci a été utile et a permis de recruter un nouveau partenaire. Les entrepreneurs estiment qu'il serait dans leur intérêt de recevoir plus de conseils et de services d'orientation. Les investisseurs qui viennent à Discovery Park sont toujours impressionnés, et le directeur de l'incubateur est sans cesse à la recherche d'investisseurs. Selon ces locataires, leur entreprise ne s'est pas développée plus vite parce qu'elle était installée dans l'incubateur, mais les liens que cela leur a permis de nouer se sont révélés utiles.

Quatrième locataire - Calgary Advanced Technology Centre

Nature de l'entreprise:

L'entreprise en question est une firme de consultation et de modélisation en infographie. Son propriétaire cherche à mettre au

point un nouveau processus algorithmique pour la condensation des données. Il exploite l'entreprise seul.

Expérience antérieure en affaires:

Le propriétaire de l'entreprise a travaillé dans le domaine de l'informatique au sein d'un organisme fédéral. Il s'est rendu compte que s'il mettait au point un nouveau processus algorithmique tout en travaillant pour le gouvernement, celui-ci en deviendrait le propriétaire, et c'est pourquoi il a décidé de poursuivre ses propres recherches. Il ne possédait aucune expérience du domaine des affaires.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Un ami qui travaillait pour le CRA lui a fait visiter l'incubateur de Calgary. L'entrepreneur a demandé à y être admis et il est déménagé à Calgary. Il a été attiré par l'incubateur parce que celui-ci se trouvait dans le même bâtiment que le CRA, que les loyers étaient raisonnables et qu'on y offrait des services partagés permettant de limiter les frais généraux.

Progrès de l'entreprise:

L'entrepreneur a lancé son entreprise lorsqu'il s'est installé dans l'incubateur, il y a six mois. Il y pensait depuis trois ans et il avait amassé du matériel pendant ce temps. Il considère cette première étape comme une occasion d'apprendre, étant donné qu'il n'a pas d'expérience antérieure dans les affaires. Il est plus occupé qu'il ne le prévoyait en raison de la proximité d'autres entreprises de haute technologie et de ses contacts au sein du CRA. Il exécute des travaux à contrat pour le Conseil de recherche et il a eu accès aux installations de recherche et aux réseaux de ce dernier. Il fait faire du travail en sous-traitance, mais il n'a pas d'employés. Les contrats de consultation paient ses factures de R-D, ce qui lui permettra de créer l'entreprise qu'il souhaite exploiter. Il veut consacrer plus de temps et de matériel à la composante R-D de son entreprise afin de mettre au point un produit fini. Il restera dans l'incubateur pendant encore deux ans au moins afin de terminer sa recherche préliminaire. Si celle-ci est fructueuse, il pourra embaucher une dizaine d'employés et agrandir son entreprise.

Financement de l'entreprise:

L'entrepreneur a investi environ 100 000 \$ de fonds personnels dans l'entreprise et il n'a ni dettes, ni investisseurs. Il a reçu une subvention pour du temps machine sur l'ordinateur géant aux fins de ses recherches. Il aura besoin de quelques millions de dollars de capitaux. Lorsqu'il disposera des résultats de la recherche préliminaire, il s'en servira pour attirer des investisseurs, mais il n'est pas prêt à le faire avant. Il envisagerait de s'associer à quelqu'un d'autre s'il rencontrait la bonne personne.

Evaluation de l'incubateur:

Selon cet entrepreneur, la visibilité que lui donne l'incubateur constitue un atout. Le nom même de l'incubateur est un avantage et constitue un bon argument de vente. Cette personne a cependant trouvé qu'il existait peu de synergie entre les locataires de l'incubateur. Le directeur de l'incubateur organise des séminaires mensuels sur des questions touchant les affaires auxquels il invite des conférenciers de l'extérieur. Cela se déroule dans une ambiance décontractée et fort utile, et l'entrepreneur apprécie de savoir qu'il a accès à des services de soutien sur place. Lorsqu'il sera vraiment prêt à lancer son entreprise, il profitera davantage des services d'orientation.

Cinquième locataire - Calgary Advanced Technology Centre

Nature de l'entreprise:

La société locataire offre des services d'expert-conseil en informatique dans le domaine du logiciel. Elle se spécialise dans les applications graphiques techniques sur des ordinateurs individuels. L'entrepreneur exécute des travaux de R-D pour ses clients et réalise des prototypes pour eux, ce qui l'empêche toutefois de se consacrer entièrement aux travaux de R-D sur ses propres produits. La société appartient au locataire et à son frère. L'associé ne joue pas un rôle actif au sein de l'entreprise.

Expérience antérieure en affaires:

Bien qu'il s'intéresse depuis longtemps à la programmation, l'entrepreneur n'a pas d'expérience dans les affaires. Il possède un diplôme en psychologie expérimentale, ce qui l'a aidé à tenir

compte de la dimension humaine dans la conception des programmes informatiques. Plutôt que de poursuivre des études supérieures, il a étudié l'électronique et est entré chez Digital.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

L'entrepreneur est membre du Calgary Council for Advanced Technology et il avait entendu parler du projet d'établir un incubateur. Il s'y est installé six mois après l'ouverture. Il s'engageait ainsi à agrandir l'entreprise qu'il exploitait déjà à temps partiel. L'incubateur lui donnait de la visibilité et lui permettait de nouer des liens avec des spécialistes en affaires.

Progrès de l'entreprise:

Le propriétaire a établi son entreprise il y a deux ans et l'a exploitée à temps partiel, à partir de son domicile. Il l'a lancée pour apprendre la gestion des affaires. Il est entré dans l'incubateur il y a huit mois. L'entreprise s'est développée plus rapidement depuis, grâce à l'encouragement fourni par la direction de l'incubateur. L'entrepreneur a acquis de la confiance et a établi des contracts, ce qui l'a incité à commercialiser ses services. Il n'a pas d'employés à l'heure actuelle, mais il prévoit en embaucher lorsqu'il obtiendra un contrat d'envergure. Dans cinq ans, il aimerait avoir six employés et offrir environ six produits. Il pense quitter l'incubateur dans un an environ, après avoir conclu un ou deux gros contrats et avoir mis au point des produits qu'il pourra commercialiser.

Financement de l'entreprise:

Les travaux à contrat servent à financer la composante R-D de l'entreprise. L'entrepreneur a obtenu un prêt d'actionnaire de 15 000 \$ de son frère. Il étudie actuellement le processus d'investissement et les programmes de prêts et de subventions du gouvernement, mais il est très incertain dans ce domaine.

Evaluation du programme d'incubation:

Le fait d'avoir accès à une information de gestion et d'être exposé à des gens d'affaires intéressés ainsi que la stimulation que l'incubateur procure font qu'il préfère travailler au sein de

celui-ci plutôt que seul. Selon cet entrepreneur, le soutien psychologique qu'offre l'incubateur est critique lorsqu'on cherche à obtenir des fonds pour investir dans sa propre recherche et pour acheter du matériel. Il est important de savoir que d'autres personnes sont dans la même situation que soi ou d'être encouragé par le personnel de l'incubateur. Mais d'après l'entrepreneur, cela ajoute aussi des pressions supplémentaires. S'il travaillait dans son sous-sol, personne ne serait au courant de ses échecs. Par contre, s'il réussit, son succès sera d'autant plus grand qu'il aura bénéficié de l'aide de l'incubateur pour planifier ses affaires. L'importance de l'image de marque l'incitera à quitter l'incubateur. Il pense en effet qu'il est peut-être mal vu d'y rester. Selon lui, certaines personnes y voient du prestige, tandis que d'autres associent cela à une situation de dépendance. Il prévoit d'y demeurer au mieux un an et au pire deux ans.

Sixième locataire - Centre de développement de l'entreprise de Winnipeg

Nature de l'entreprise:

La société fabrique des harnais de câblage et des montages de câbles pour le matériel agricole, les bateaux et des applications en télécommunications et en aérospatiale. A Winnipeg, ces produits représentent un marché d'environ 2 millions de dollars. Ils sont importés des Etats-Unis ou fabriqués sur place. Il s'agit de la première entreprise établie à Winnipeg pour desservir la région. Elle est organisée en coopérative. A l'heure actuelle, elle comprend quatre membres, qui en possèdent tous une part.

Expérience antérieure en affaires:

Un des membres avait l'expérience de la conception et de l'entretien du matériel électronique. Un autre était menuisier. Il avait travaillé dans différentes entreprises. Il possédait un diplôme en administration des affaires. Il voulait lancer sa propre entreprise et mettre en pratique certaines théories de gestion des employés.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Les associés avaient des amis qui travaillaient pour une grande société de matériel électronique de Winnipeg. Celle-ci s'approvisionnait aux Etats-Unis et elle cherchait un nouveau fournisseur. Elle achetait pour environ un million de dollars de harnais par année. Pendant qu'ils exécutaient une étude de faisabilité, les futurs entrepreneurs ont décroché un contrat important, mais ils devaient se trouver des locaux. Ils avaient entendu parler de l'incubateur et savaient que des locaux étaient disponibles et faciles d'accès et que les loyers étaient les plus bas disponibles.

Progrès de l'entreprise:

L'entreprise a pour principal but de survivre et elle vise la création d'emplois et l'expansion. Comme le contrat attendu à l'origine ne s'est pas concrétisé, le chiffre de vente est d'environ 25 % inférieur aux prévisions. Il s'agit d'une entreprise marginale qui restera dans l'incubateur tant qu'elle ne sera pas viable, mais son propriétaire sait que la direction de l'incubateur lui demandera de quitter après deux ans.

Financement de l'entreprise:

Les entrepreneurs ont investi relativement peu dans l'entreprise. Ils ont mis 15 000 \$ grâce à un programme de retenues sur la paie, mais ils ont compté principalement sur les programmes d'investissement du gouvernement provincial. Le PCT a permis de financer l'achat d'outils et d'absorber une partie des frais de commercialisation. Les associés ne peuvent pas solliciter de fonds privés, étant donné qu'ils sont constitués en coopérative.

Evaluation du programme d'incubation:

Bien que certaines personnes considèrent que le programme d'incubation s'adresse à un groupe de petites entreprises fragiles et précaires, elles appuient le concept de l'incubateur. Elles sont d'avis que le loyer et les frais généraux sont peu élevés, qu'il ne manque pas de fonds et que les nombreux problèmes associés à l'établissement d'une entreprise sont réduits. La bibliothèque commerciale leur a été très utile. Les services d'orientation n'ont pas été un facteur déterminant, mais le processus annuel de révision est, selon elles, fort important.

Septième locataire - Centre de développement de l'entreprise de Winnipeg

Nature de l'entreprise:

Cette entreprise, formée de deux associés qui s'en occupent activement, met au point des logiciels en génie électrique. Elle a mis sur le marché un programme de génie électrique assisté par ordinateur.

Expérience antérieure en affaires:

Pour les deux associés, il s'agit d'une première entreprise. Avant de se lancer en affaires, ils étaient à l'université et ils ont mis le produit au point pendant qu'ils terminaient leurs études. L'idée de lancer une entreprise leur a plu, et ils estimaient qu'en raison de leur jeune âge, ils pouvaient se permettre de prendre des risques, car le produit en valait la peine.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Ils ont vu dans le journal une annonce publicitaire sur l'incubateur et ils ont présenté une demande d'admission. Ils se sont fait aider pour mettre au point un plan d'activités. Ce sont les faibles loyers et les services communs qui les ont attirés. Les services d'orientation les intéressaient aussi, mais ils n'en ont guère profité.

Progrès de l'entreprise:

La première année, les deux entrepreneurs se sont employés, chez eux, à transformer leur recherche en un produit viable. Ils ont emménagé dans l'incubateur en juillet 1985 et ils ont alors commencé à commercialiser leur produit. Ils de prévoient vendre six progiciels pendant l'année et ils en ont déjà vendu cinq après six mois. Ils pensent en vendre de six à dix autres cette année. Par la suite, ils ont embauché deux étudiants pour l'été et recruteront un programmeur à plein temps à l'automne. Ils sont persuadés que leur entreprise va survivre. Ils envisagent un groupe composé de quinze personnes chargées d'une gamme de produits et ils prévoient de mettre au point davantage de produits. Selon eux, leur entreprise ne se serait pas développée aussi rapidement ou n'aurait pas été si bien organisée sans l'aide de l'incubateur. Ils quitteront celui-ci dans 12 à 18 mois. Ils comptent alors être autonomes.

Financement de l'entreprise:

Les associés ont investi de 75 000 \$ à 100 000 \$ de leurs propres économies. Ils ont obtenu une subvention du PARI lorsqu'ils se sont installés dans l'incubateur et ils ont reçu, par l'intermédiaire du PCT, une subvention pour effectuer leur campagne de commercialisation et de promotion. Ils ne savent pas très bien s'ils doivent chercher des investissements privés. Ils hésitent et n'ont pas vraiment exploré cette voie. Ils savent qu'ils auront besoin de capitaux pour s'agrandir, mais ils ne savent pas où ils se les procureront. Lorsqu'ils seront prêts, ils présenteront probablement une demande au gouvernement provincial dans le cadre du programme de capital-risque.

Evaluation du programme d'incubation:

Le financement et la subvention ont été d'une importance primordiale pour cette entreprise. La fourniture de matériel de bureau a aussi été un facteur important étant donné que les entrepreneurs n'auraient pas pu s'en permettre à l'époque. A la place, ils ont pu investir dans du matériel informatique. Les conseils et les services d'orientation touchant les affaires ont été importants et continueront de l'être. Selon les associés, les examens annuels sont utiles, mais les responsables ne connaissent pas bien la nature de leur entreprise. Ils sont satisfaits du programme et estiment qu'il leur a été utile.

Huitième locataire - Chaleur Industrial Park

Nature de l'entreprise:

L'entreprise fabrique des boyaux hydrauliques. Elle achète des boyaux, des raccords et des adaptateurs, et assemble les boyaux hydrauliques pour des entrepreneurs en bois d'oeuvre, des pêcheurs et des utilisateurs de matériel lourd. L'entreprise compte un seul propriétaire.

Expérience antérieure en affaires:

L'entrepreneur a été propriétaire, pendant dix ans, d'une petite entreprise de vols nolisés et de cours de pilotage, qu'il a vendue en 1979. Il a décelé des possibilités dans le domaine de l'hydraulique, mais il n'avait pas d'expérience dans ce domaine.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

L'entreprise est entrée dans l'incubateur parce qu'il y avait de l'espace disponible et que l'immeuble était bien situé. Les services d'orientation ne l'intéressait toutefois pas.

Progrès de l'entreprise:

L'entreprise est entrée en exploitation en octobre 1985, au moment de s'installer dans l'incubateur. Il s'agit d'une petite entreprise qui ne compte que deux employés, mais qui s'est livrée à une campagne de commercialisation dynamique. Une grande société concurrente vient d'ouvrir ses portes dans le même secteur; l'entrepreneur continuera de la concurrencer, avec elle, mais il cherchera également à diversifier ses produits.

Financement de l'entreprise:

L'entrepreneur a investi 40 000 \$ de ses propres économies dans son entreprise et il a reçu du gouvernement un prêt de 18 000 \$. Il financera toute expansion éventuelle au moyen de ses propres capitaux.

Evaluation de l'entreprise:

Le locataire voulait tout simplement s'installer dans des locaux bien situés et ne s'intéressait pas au programme d'incubation comme tel.

Neuvième locataire - Charlottetown Industrial Mall

Nature de l'entreprise:

Il s'agit d'une petite entreprise de confection de tricots de laine, principalement de chandails. Elle appartient à une personne qui habite à Halifax, mais un directeur général en assume l'exploitation sur place. La propriétaire l'a achetée quand elle se trouvait déjà dans l'incubateur.

Expérience antérieure en affaires:

Le propriétaire habite à Halifax et possède d'autres entreprises.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Le propriétaire initial s'est installé dans l'incubateur parce qu'il était attiré par les loyers peu élevés et les subventions. Il a jugé importants l'appui sur le plan de la gestion et les services offerts dans le parc industriel par la P.E.I. Development Agency. Le comptable de l'incubateur a tenu ses livres à venir jusqu'à il y a trois ou quatre ans.

Progrès de l'entreprise:

Pendant quelques mois avant de s'installer dans l'incubateur, soit à la fin de 1977, l'entreprise a été exploitée dans un vieil entrepôt. Elle comptait alors quatre employés; aujourd'hui, elle en compte 15. Elle prévoit embaucher quatre autres employés, mais ces derniers travailleront chez eux et seront rémunérés à la pièce. Elle espère augmenter son chiffre de vente de 50 % cette année. Son produit, qui est de grande qualité, est commercialisé dans l'est et le centre du Canada. L'entreprise a déjà envisagé de quitter l'incubateur, mais elle n'a pas trouvé de bâtiment convenable.

Financement de l'entreprise:

Le nouveau propriétaire a investi des fonds dans l'entreprise. Il n'a pas réussi à obtenir des prêts bancaires et n'a pas demandé de subvention au gouvernement.

Evaluation du programme de l'incubateur:

Selon le propriétaire, l'entreprise n'aurait pas pu réussir sans l'aide de l'incubateur et beaucoup de sociétés n'auraient pu survivre sans l'appui de la PEI Development Agency. Il ne fait pas de différence entre le parc industriel et l'incubateur véritable pour ce qui est de l'aide à la petite entreprise.

Dixième locataire - Charlottetown Industrial Mall

Nature de l'entreprise:

Cette entreprise fabrique des écussons et fait des broderies personnalisées sur les vestes de sport. Elle a un seul et unique propriétaire.

Expérience antérieure en affaires:

L'entrepreneur a déjà été propriétaire d'un magasin d'ameublement au détail, qu'il a vendu pour ensuite travailler, pendant quelque temps, pour quelqu'un d'autre, mais il s'est rendu compte qu'il voulait exploiter sa propre entreprise.

Raisons d'entrer dans l'incubateur:

Les nouvelles entreprises ne paient pas de loyer pendant un an. L'incubateur fournit des services d'orientation aux propriétaires de petites entreprises situées dans le parc, par l'intermédiaire de la PEI Development Agency.

Progrès de l'entreprise:

Avant de se lancer en affaires en octobre 1984, l'entrepreneur a passé un an à étudier le marché et à rassembler du matériel. Il a dû apprendre aux employés à se servir du matériel et il a consacré les quatre premiers mois à la formation. Il a lancé progressivement ses produits sur le marché, et après s'être assuré leur qualité du produit, ils se sont vendus sans problème. De quatre, au début, le nombre d'employés est maintenant passé à cinq. L'entrepreneur prévoit d'entreprendre un autre programme de formation grâce aux mesures gouvernementales s'appliquant dans ce domaine. Il espère procéder bientôt à une expansion et embaucher trois ou quatre personnes de plus. Dès la première année, il a atteint son objectif de 100 000 \$ de chiffre d'affaires. La deuxième année, il a réalisé 67 % de cette somme en cinq mois. Il ne prévoit pas de quitter l'incubateur avant la fin de son contrat de cinq ans.

Financement de l'entreprise:

L'entrepreneur a investi 140 000 \$ environ pour établir l'entreprise. Ces fonds sont venus d'économies personnelles et de subventions du MEIR et de la PEI Development Agency, dans une proportion d'environ 70 % et 30 % respectivement. L'entrepreneur espère que la PEI Development Agency financera son expansion future. Il n'a pas cherché à obtenir des capitaux privés et il ne veut pas d'associé.

Evaluation du programme d'incubation:

L'incubateur lui a offert une certaine tranquillité d'esprit, vu la présence de la PEI Development Agency qui était prête à l'aider. Il estime avoir reçu de bons conseils à un prix avantageux.

